

أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمه

((دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية))

إعداد الطالب

فادي خليل عودة الجبور

المشرف

الدكتور مشهور هذلول المحارمة

أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

2014/12/30

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2014/12/30م.

أعضاء لجنة المناقشة **التوقيع**

د. مشهور هذلول المحارمة، رئيساً ....
أستاذ مساعد، إدارة مصارف

د. هيثم حمود الشبلي، عضواً ....
أستاذ مشارك، نظم معلومات إدارية

د. نعيم سلامة القاضي، عضواً ....
أستاذ مشارك، تمويل ومصارف

أ. د غسان سالم الطالب، عضواً (ممتحن خارجي) ....
أستاذ، مصارف، جامعة العلوم الاسلامية

تعهـد وإقـــــــرار

أنا الطالب (**فادي خليل عودة الجبور**) الموقع أدناه ، اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة**

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

بإشراف (**الدكتور مشهور هذلول المحارمة**) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية ، وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم : فادي خليل عودة الجبور

التوقيع

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

(البقرة : 32)

قال تعالى :

(فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

(النمل : 19)

شكر وتقدير

الحمـدلله رب العـالمين والصـلاة والسـلام علـى أشـرف الأنبيـاء والمرسـلين نبينـا وسـيدنا محمـد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

بدايـة فـإنني أشـكر الله عـز وجـلّ أولاً وأخيـراً علـى توفيقـه بإتمـام هـذا البحـث المتواضـع فهـو أحـق بالشـكر والثنـاء وأولـى بهمـا، وإنطلاقـاً مـن قـول سـيدنا ونبينـا محمـد عليـه الصـلاة والسـلام " لا يشـكر الله مـن لا يشـكر النـاس " فـإنني أتوجـه بالشـكر والتقـدير والعرفـان لأسـتاذي القـدير الـدكتور / **مشـــهور هـــذلول المحارمـــة** الـذي أشـرف علـى هـذا البحـث ووقـف بجـانبي ونصـحني وأرشـدني بتوجيهاتـه حتـى وصـلت بالبحـث إلـى مـا هـو عليـه، فجـزاه الله عنـي خيـر الجـزاء وبـارك فيـه وجعلـه ذخراً للعلم والعلماء.

كمـا أتوجـه بخـالص الشـكر والتقـدير لأعضـاء لجنـة المناقشـة الأسـتاذ الـدكتور / **غسـان سـالم الطالـب**، والـدكتور / **هيـثم حمـود الشـبلي**، والـدكتور / **نعـيم سـلامة القاضـي** علـى تفضـلهم بقبـول مناقشـة هـذه الرسـالة والحكـم عليهـا، وعلـى توجيهـاتهم السـديدة ونصـحائهم العلميـة القيمـة والتـي أثـرت البحـث وأغنتـه فجـزاهم الله خيـراً، كمـا أتقـدم بالشـكر الجزيـل لجميـع الأسـاتذة الـذين سـاهموا فـي تحكـيم الإستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذا البحث.

وأتقـدم بخـالص الشـكر والتقـدير إلـى كـل العـاملين فـي جامعـة البلقـاء التطبيقيـة وخصوصـاً أسـاتذتي بكليـة عمـان الجامعيـة، والشـكر موصـول إلـى كـل أخ سـاعدني وزودنـي بالتوجيـه والتـدقيق والآراء والإعداد العلمي والمنهجي، وتوفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث .

والله الموفق لما فيه الخير

الباحث

فادي خليل عودة الجبور

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص

تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمه
((دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية))

إعداد

فادي خليل عودة الجبور

المشرف

الدكتور مشهور هذلول المحارمة

أستاذ مساعد

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددها (13) بنكاً، أما عينة الدراسة فتتكون من (173) فرداً من فئة المديرين في البنوك التجارية الاردنية ويتمثلون في : المدراء، نائب المدير، رئيس قسم ، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الباحث أسلوب الإستبانة لجمع المعلومات.

ولتحليل البيانات تم إستخدام العديد من الوسائل الاحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار (T)، التكرارات والنسب المئوية وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط ومستوى الأهمية و اختبار تحليل التباين الثنائي، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إعادة هندسة

العمليات (إعادة تصميم الوظائف، إعادة تصميم العمليات، تخفيض مستويات الرقابة، إستخدام تكنولوجيا حديثة، تمكين العاملين) على معايير الأداء (الكلف، الجودة، السرعة) في البنوك التجارية الاردنية، كما وأظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية تعزى إلى المتغيرات (العمر, المسمى الإداري, سنوات الخبرة).

وقد أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بتوعية العاملين في البنوك التجارية الاردنية بأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية تزود العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 تمهيد.
- 1-2 مشكلة الدراسة.
- 1-3 أسئلة الدراسة.
- 1-4 أهمية الدراسة.
- 1-5 أهداف الدراسة.
- 1-6 متغيرات الدراسة.
- 1-7 أنموذج الدراسة.
- 1-8 فرضيات الدراسة.
- 1-9 التعريفات الإجرائية.
- 1-10 الدراسات السابقة.
- 1-11 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد.

تسعى المنظمات في العصر الحديث إلى إثبات وجودها في ظل التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الكبير والسريع الذي أدى بدوره إلى إختلاف في الحاجات وتنوعها من شخص إلى آخر، مما أضاف العديد من الصعوبات والتحديات التي تعيق المنظمات من إمكانية تحقيق أهدافها ومن كسب الميزة التنافسية والتي تمكنها من تحقيق البقاء والاستمرار في ظل التغييرات الكبيرة والسريعة في البيئة الخارجية للمنظمات وحدّه تطرق تلك التغييرات في البيئة الداخلية .

وإنسجاماً مع هذه التحديات والتطورات أصبحت المنظمات تعيد النظر والتفكير في أسلوب إدارتها، من خلال الشعور بأن هناك حاجة ملحة لأسلوب إداري جديد يّمكن هذه المنظمات من الحصول على تحسينات فائقة تتيح لها الإستخدام الأمثل لمواردها مما سيحقق لها أفضل مستويات الأداء للوصول الى إكتساب الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق على المنافسين والحصول على رضا العملاء.

تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل الشركات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهه المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للشركة تساعد على إقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات. (النجار، 2005، ص180)

تحتاج البنوك التجارية الاردنية وهي مؤسسات تقدم الخدمات المالية بمختلف أنواعها إلى التحديث والتطوير المستمر للعمليات التي تؤديها، حيث شهد قطاع البنوك في الآونة الاخيرة تطورات كبيرة في جميع المستويات سواء من حيث استخدام التكنولوجيا وتقديم الخدمات للعملاء وظهور منتجات مصرفية جديدة، ناهيك عن شدّة المنافسة التي تتعرض لها تلك البنوك.

من هنا تأتي الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات في معايير الأداء الحاسمة في هذه البنوك التجارية في الاردن وذلك للدور البارز الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في رفع كفاءة تلك البنوك وتحسين أدائها وعملياتها.

1-2 مشكلة الدراسة.

تعدّ البنوك التجارية من المنظمات المعروفة بالنمو المرتفع والأداء الجيد إلا أنه في ظل إنفتاح قطاع البنوك وإزدياد حدّه المنافسة في نفس القطاع فإن العديد من البنوك التجارية الاردنية تعاني من إرتفاع تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء وإنخفاض في جودة العمل وبطء في تأدية الخدمة يتأتى من خلال الإجراءات الكثيرة التي تحتاج إلى وقت طويل حتى يتم تقديم الخدمة إلى العميل.

تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة (التكلفة والجودة والسرعة)، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس كما يلي:

- **ما أثر تطبيق اعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية؟**

3-1 أسئلة الدراسة.

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مستوى الأهمية النسبية لإتجاهات أفراد عينة البحث عن (إعادة هندسة العمليات) و(معايير الأداء) ؟
- ما مدى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية الاردنية ؟
- هل يختلف مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمةفي البنوك التجارية الاردنية ؟

4-1 أهمية الدراسة.

تنبع أهمية الدراسة من جوانب عدّة منها تسليط الضوء على أسلوب إدارة إعادة هندسة العمليات، حيث تحتاج المنظمات الآن أكثر من أي وقت مضى لمواجهه التغييرات الكبيره والسريعة في البيئة إلى إعادة هندسة عملياتها الرئيسة من خلال إحداث تغييرات فائقة وجذرية تساعدها على رفع كفائتها وتخفيض الكلفة، حيث تساهم إعادة هندسة العمليات في تحويل تركيز العاملين لتلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية معتمدين في ذلك على تصورات وحاجة العملاء. كذلك تنبع هذه الدراسة من أهمية القطاع المستهدف وهو قطاع البنوك التجارية الاردنية ونظراً للدور البارز للبنوك التجارية الاردنية الذي تؤديه بإعتبارها جزء من القطاع المصرفي الاردني والذي يساهم في دعم الاقتصاد وتحريك عجلة الإقتصاد، فإن ذلك يزيد من حجم التحدّيات والصعوبات التي تواجهها البنوك

التجارية بالإضافة إلى إرتفاع حدّه المنافسة بينها وبين البنوك الأخرى سواء أكانت بنوك إسلامية أو بنوك إستثمارية أو بنوك أجنبية، كما يمكن القول أن الدراسة تحاول الربط بين إعادة هندسة العمليات وأهدافها المتوقع تحقيقها والمتمثلة في تخفيض الكلف وتحسين الجودة وزيادة السرعة.

1-5 أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في دراسة وتحليل إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية الاردنية، وذلك لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية الاردنية.
2. توضيح أبعاد إعادة هندسة العمليات (تمكين العاملين، إستخدام التكنولوجيا الحديثة، إعادة تصميم الوظائف، إعادة تصميم العمليات، تخفيض مستويات الرقابة).
3. التعرف على أثر هذه الأبعاد في معايير الأداء الحاسمة.
4. دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الإداري، الخبرة) في المتغيرات المستقلة والتابعة.
5. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساهم في رفع مستويات الأداء.

1-6 متغيرات الدراسة.

يمكن تحديد متغيرات الدراسة كما يلي في الشكل رقم (1- 1) :

1-6-1. المتغيرات التابعة:

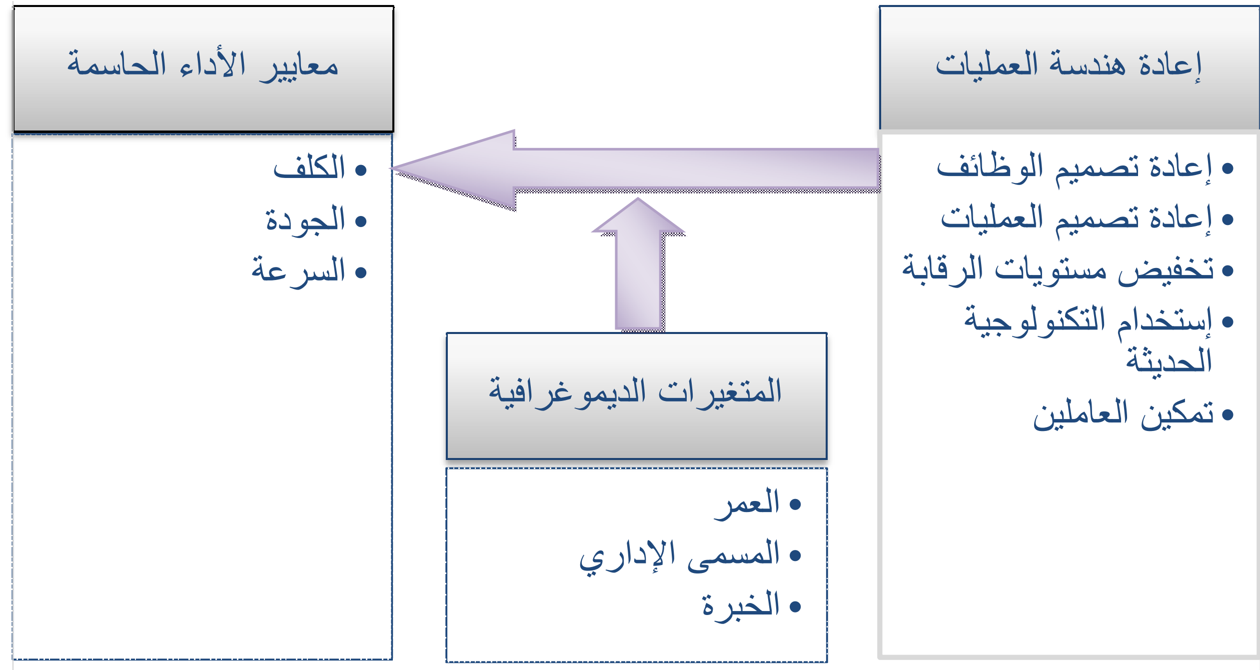
تتمثل المتغيرات التابعة في معايير الأداء الحاسمة وتشمل: (الكلف، الجودة، السرعة)، حيث إعتمد الباحث في إختيار المتغيرات التابعة إلى الأهداف التي يمكن أن تحققها إعادة هندسة العمليات (الهندرة) كما وردت في تعريف إعادة هندسة العمليات (الهندرة) للكاتبان (هامر وشامبي، 1995، ص19)

2-6-1. المتغيرات المستقلة:

تتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد إعادة هندسة العمليات وتشمل: (إعادة تصميم الوظائف، إعادة تصميم العمليات، تخفيض مستويات الرقابة، إستخدام التكنولوجيا الحديثة، تمكين العاملين)، حيث إعتمد الباحث في إختيار المتغيرات المستقلة (إعادة تصميم الوظائف، إعادة تصميم العمليات، تخفيض مستويات الرقابة) إلى دراسة (محمود، 2005، ص 4)، أما (إستخدم تكنولوجيا حديثة، تمكين العاملين) إعتمد الباحث في إختيارها على خصائص إعادة هندسة العمليات كما ذكرها (رفاعي،2006، ص12).

1-7 أنموذج الدراسة.

الشكل رقم (1 – 1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.



(المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات والدراسة المذكورة سابقاً في متغيرات الدراسة)

1-8 فرضيات الدراسة.

تم صياغة الفرضيات الرئيسة للدراسة كالآتي :

Ho_1 : لا يوجد أثر لتطبيق إعادة هندسة العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا يوجد أثر لإعادة تصميم الوظائف ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

2) لا يوجد أثر لإعادة تصميم العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

3) لا يوجد أثر لتخفيض مستويات الرقابة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

4) لا يوجد أثر لإستخدام التكنولوجيا الحديثة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

5) لا يوجد أثر لتمكين العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

Ho_2: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية يعزى إلى المتغيرات (العمر, المسمى الإداري, سنوات الخبرة).

1-9 التعريفات الإجرائية.

فيما يلي عرض لمصطلحات الدراسة بإيجاز أملاً من الباحث أن تساهم في تحقيق الفائدة المرجوة من الدراسة :

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة) : هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية

تدريجية – في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (هامر وشامبي، 1995،ص19)

- إعادة تصميم الوظائف : هي إعادة هيكلة الوظيفة عن طريق إضافة أو حذف أو تغيير الواجبات والمهام، لجعلها أكثر قابلية للتنفيذ أو أكثر إثارة أو تحدياً .(Tracy,2003,p369)

- إعادة تصميم العمليات : هي إعادة هيكلة تدفق العملية للتخلص من الهدر ونقاط التفتيش والأنشطة التي لا تضيف قيمة.(Stamatis,2002,p351)

- الرقابة : الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.(Higgins,1991,p568)

- التكنولوجيا الحديثة : إستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وإرسالها إلى المعنيين بالشكل والتوقيت المناسبين.(Carter & Sinclair, 1997,p4)

- تمكين العاملين : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته. (أفندي، 2003، ص12)

- الكلف : هي قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف.(Horngren&others,2000,p46)

- الجودة : هي أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرّة (عمر، 2010، ص83) وهي مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات.(محسن والنجار، 2012، ص545)
- السرعة : هي سرعة الإستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الإنتظار والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتلبيته.(Krajewzki&Ritzman,1996,p64)

1-10 الدراسات السابقة.

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة والتي أجريت في موضوع إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم مقسمة كما يلي :

أ . الدراسات العربية:

1-10-1 دراسة (محمد، 2012) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الاردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات وتخفيض الكلف وزيادة الربحية من خلال الفرضية أن تطبيق إعادة هندسة العمليات من شأنه أن يحقق تخفيض في تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية وبالتالي زيادة الربحية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في المملكة الاردنية الهاشمية من العام 1996 وحتى العام 2007، ولتحقيق غاية البحث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطبيق على البنك من خلال الإستعانة بالتقارير المالية السنوية قبل وأثناء وبعد إعادة الهندسة، حيث تم تحليل التكاليف والإيرادات من خلال قائمة الدخل ومرفقاتها باستخدام نسب النمو، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها أن إعادة

هندسة العمليات قد حققت هدف تخفيض التكلفة وفي الوقت نفسه زيادة الربحية بالإضافة إلى مواكبة البنك للتغيرات التكنولوجية من خلال إدخال خدمات مصرفية حديثة تعتمد على التكنولوجية بشكل كبير، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة قيام إدارات المصارف بوضع إستراتيجية تقوم بإعادة النظر بشكل مستمر في إجراءات العمل المصرفي وتطويرها بهدف تحقيق رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من البنك و ضرورة العمل على إدخال خدمات مصرفية حديثة معتمدة على التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير تماشياً مع التطورات الحالية.

1-10-2 دراسة (مراد، 2012) بعنوان: أثر إعادة الهندسة في الإرتقاء بفاعلية العمليات بظل المتغيرات الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثر مخرجات عملية الأعمال بتطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات من حيث البساطة والجودة والسرعة وإنخفاض التكلفة في شركة (NewBoy) التي تعمل في مجال توزيع وتطوير منتجات الأطفال في الإمارات العربية المتحدة من خلال الفرضية مدى إستجابة العمليات المعاد هندستها من منظور رقمي للمتغيرات الإستراتيجية من خلال قياس أثر (جودة مخرجات العمليات، بساطة العمليات، السرعة وتخفيض تكاليف العمليات) على ميزات مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال، ولجمع المعلومات عن الحالة المدروسة وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض الإداريين بإستخدام الأسئلة المفتوحة، كما تم تصميم إستبانة وزعت على كافة أعضاء مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (25) وهم العاملين في الأقسام الداخلة في العملية اللوجستية، من خلال إجراء مقابلات شخصية وتصميم إستبيانه وزعت على جميع العاملين عينة الدراسة ولتحليل النتائج إستخدم الباحث

التكـرارات والنسـب والمتوسـطات الحسـابية والإنحـراف المعيـاري، وتوصـل الباحـث إلـى مجموعـة مـن النتـائج أهمهـا إعـادة هندسـة العمليـات مـع توظيـف إمكانـات تكنولوجيـا المعلومـات هـي مـن الأدوات الداعمـة والأساسـية لإنجـاح القـرارات والمتغيـرات الإسـتراتيجية للمنظمـات وأن العمليـة اللوجسـتية أصـبحت قـادرة علـى إسـتيعاب قنـوات توزيـع جديـدة تتصـف بالبسـاطة والجـودة والتـوفير فـي الوقـت والمـوارد وقناعـة ودعـم الإدارة العليـا لتطبيـق مبـدأ إعـادة هندسـة العمليـات هـو العامـل الحاسـم فـي إنجاحـه، وتوصـلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن التوصـيات أهمهـا ضـرورة تطبيـق مبـادئ إعـادة هندسـة العمليـات علـى كافـة العمليـات التـي تتـأثر بـالمتغيرات وضـرورة تصـميم عمليـات الأعمـال بإسـتخدام التكنولوجيا الحديثة ليجعلها قادرة على الإنسجام السريع مع هذه المتغيرات.

3-10-1 دراسـة (مجاهـد،2011) بعنـوان: إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل كمـدخل لتطـوير الشركات المصرية ، دراسة تطبيقية في شركة نيسان.

هـدفت الدراسـة إلـى معرفـة مـدى العلاقـة بـين كـلا مـن (تصـميم الهيكـل التنظيمـي، عمليـات وأنشـطة التشـغيل، إسـتخدام وتطبيـق التكنولوجيـا، زيـادة القـدرة علـى تطـوير وتحسـين الأداء) وتطبيـق إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل فـي شـركة (NISSAN) لتجميـع السـيارات فـي جمهوريـة مصـر العربيـة، حيـث تمثلـت مشـكلة الدراسـة فـي إلـى أي مـدى يسـهم مـدخل إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل فـى تطـوير الشـركات المصـرية لصـناعة السـيارات، ومـا هـي متطلبـات تطبيـق هـذا الأسـلوب بنجـاح وأثـاره علـى الأداء فـى تلـك الشـركات، وإسـتخدمت الباحثـة المـنهج الوصـفي التحليلـي لهـذا الغـرض مـن خـلال إجـراء مقـابلات شخصـية وتصـميم إسـتبيانه وزعـت علـى عينـة الدراسـة وشـملت (420) مـدير مـن مختلـف المسـتويات الإداريـة فـي شـركة نيسـان و(657) إسـتبيانه وزعـت علـى

المـدراء بالشـركات الأخـرى محـل الدراسـة ولتحليـل النتـائج إسـتخدمت الباحثـة الحزمـة الإحصـائية لبرنـامج (SPSS) بواسـطة أسـلوب الإنحـدار البسـيط والإنحـدار المتعـدد وتحليـل الإرتبـاط ومعامـل التحديـد وإختبـار (T) لإختبـار الفرضـيات، وكـان مـن أهـم النتـائج أنـه يوجـد علاقـة بـين المتغيـرات (تصـميم الهيكـل التنظيمـي، عمليـات وأنشـطة التشـغيل، إسـتخدام تطبيـق التكنولوجيـا، زيـادة القـدرة علـى تطـوير وتحسـين الأداء) وبـين تطبيـق مـدخل إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل ويوجـد علاقـة بـين دورة التشـغيل الإنتاجيـة وبـين تطبيـق مـدخل إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل، حيـث كلمـا كـان هنـاك إهتمـام بجـودة المنـتج النهـائي وتلبيـة متطلبـات العمـلاء وتـوافر عنصـر المرونـة فـي الهيكـل التنظيمـي والتركيـز علـى عمليـة التشـغيل الجوهريـة فـإن ذلـك يـؤثر علـى إدراك المسـئولين والعـاملين بأهميـة تخفـيض زمـن دورة التشـغيل الانتاجيـة واسـتخدام تكنولوجيـا متقدمـة فـي التصـنيع وأن إدارة الشـركة تطبـق نظـام فـرق العمـل وذلـك يسـاعدها علـى تحقيـق عنصـر المشـاركة فـي الأداء، بالإضـافة إلـى أن إتاحـة البيانـات وسـرعة وصـولها وتحـديثها فـى جميـع الإدارات والأقسـام يسـاعد علـى رفـع أداء عمليـات التشـغيل المتعلقـة بإنجـاز أوامـر التشـغيل لـم تحصـل علـى القـدر المناسـب مـن الأهتمـام مـن جانـب المسـئولين بشـركات البحـث، وتوصـلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن التوصـيات أهمهـا ضـرورة التأكيـد علـى تبسـيط الإجـراءات مـن خـلال العمـل علـى تطـوير الهيكـل التنظيمـي والعمـل علـى زيـادة وعـي وإدراك المـدراء مـن خـلال عقـد إجتماعـات دوريـة لتوضـيح مـدخل إعـادة هندسـة عمليـات التشـغيل، وضـرورة توضـيح المفـاهيم الخاصـة بمـدخل إعـادة الهندسـة، وإقنـاع الإدارة والأقسـام بالشـركات بـذلك مـن أجـل تقليـل حـدّه مقاومـة التغييـر وكسـب تأييـدهم ودعمهـم فـي تنفيـذ إعـادة الهندسة.

4-10-1 دراسة (الشوبكي، 2010) بعنوان: العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظم دعم القرار (دعم الإدارة العليا لإستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات المالية المتاحة، الإمكانات البشرية المتاحة، الإمكانات الفنية المتاحة، الإمكانات التنظيمية المتاحة، نوع نظم دعم القرار المستخدم) وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم أسلوب الإستيبانة لجمع البيانات وقام الباحث بإستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، ووزعت (500) إستبيانه على عينة من مجتمع الدراسة والذي يمثل الأكاديميين بوظيفة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي : جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وتم إسترداد(449) منها، ولتحليل النتائج تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وبواسطة معامل إرتباط بيرسون والنسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي وإختبار (T) في حالة عينة واحدة وإختبار (T) في حالة عينتين وإختبار تحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في غزة، وأظهرت النتائج أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في زيادة القدرة على تنسيق العمليات في الكليات والإدارات والأقسام المختلفة مما أدى الى أداء الأعمال بسرعة ودقة، وأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الجامعات أدى الى القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية، أما عن التوصيات كان أهمها

توضيح أهمية عملية إعادة الهندسة للإدارة العليا للجامعات الفلسطينية التي لا يوجد لها توجه لإعادة الهندسة، وتشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء في برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، والعمل على إستخدام فرق العمل من الإداريين الذين تم تدريبهم للمشاركة في إعادة بناء العمليات الإدارية.

1-10-5 دراسة (الأغا،2006) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة " في المصارف في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف بمحافظات قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على إعادة الهندسة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية، التغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبيانه لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (200) مدير ورئيس قسم يعملون في (14) مصرفاً في غزة، حيث تم إستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ووزعت (150) إستبيانه على عينة الدراسة، حيث تم إسترداد (140) منها، وللوصول إلى النتائج تم إستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم إستخدام التكرارات والنسب ومعامل إرتباط سبيرمان واختبار الإشارة واختبار كروسكال والاس لتحليل النتائج والتي كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات و(إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفاعلية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة)، وأن نظم تكنولوجيا المعلومات تحقق عمليات

مصـرفية متعـددة فـي عمليـة واحـدة بالإضـافة إلـى أنهـا تسـاعد علـى إنجـاز الأعمـال المصـرفية المعقـدة فــي الوقــت المحــدد فضــلاً عــن مســاهمة تكنولوجيــا المعلومــات فــي خفـض مراحـل تنفيـذ العمليــات المصـرفية، وتوصـلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن التوصـيات أهمهـا العمـل علـى التكامـل والإنـدماج بـين أجـزاء أنشـطة العمليـة المصـرفية عـن طريـق التكنولوجيـا وذلـك لتكـوين عمليـات مترابطـة ذات معنـى وأن يــتم تصــميم العمليــات المصــرفية بنــاءً علــى فهــم متطلبــات العميــل واحتياجاتــه والإهتمــام بتقــديم خدمة مصرفية بأقل وقت وجهد وتكلفة كما يجب أن تتمتع بكفاءة وفعالية.

ب. <u>الدراسات الأجنبية</u>:

6-10-1 دراسة (Nisar, Ahmad & Umair,2014) بعنوان :

Exploring Factors that Contribute to Success of Business Process Reengineering and Impact of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Qualitative Descriptive Study on Banking Sector at Pakistan.

هـدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى العوامـل التـي تسـاهم فـي نجـاح تطبيـق إعـادة الهندسـة، تمثلـت مشـكلة الدراسـة فـي دراسـة العلاقـة بـين تطبيـق إعـادة الهندسـة (تكنولوجيـا المعلومـات) والأداء التنظيمـي للبنـوك فـي الباكسـتان، وهـي دراسـة نوعيـة، ويتكـون مجتمـع الدراسـة مـن (10) مـدراء فـي الإدارة العليـا فـي (10) بنـوك طبقـت إعـادة الهندسـة فـي الباكسـتان، وإسـتخدم المـنهج الوصـفي، لجمـع البيانـات تـم إجـراء المقابلـة الشخصـية مـع المـدراء بإسـتخدام الاسـئلة المفتوحـة النهايـة، وكـان مـن أهـم النتـائج التـي توصـلت اليهـا الدراسـة أن لإعـادة الهندسـة الأثـر الرئيسـي والإيجـابي علـى أداء المنظمـة

وأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر الرئيسي والإيجابي على أداء المنظمة، كما أظهرت النتائج أن البنوك التي قامت بإعادة هندسة عملياتها وبالذات العمليات التشغيلية تمكنت من تحسين كفاءة وفاعلية خدماتها المقدمة، أما العوامل التي ساهمت في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات كان أهمها تمكين العاملين ودعم الإدرة العليا وملائمة الوظائف الجديدة لمهامها وتوفر القدرات التكنولوجية الحديثة، وكان من أهم التوصيات ضرورة تركيز البنوك الباكستانية على تكنولوجيا المعلومات عند تطبيق إعادة الهندسة لضمان الوصول للتحسينات المنشودة وتحسين مستويات المنافسة.

7-10-1 دراسة (Kumar & Mishra,2014) بعنوان :

Business Process Reengineering (BPR): An Empirical Study on State Bank of India.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات في بنك الهند الوطني في الهند، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على زيادة عدد الزبائن، وإستخدم المنهج الوصفي دراسة الحالة، ولجمع البيانات تم إستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية مع عملاء البنك، حيث قام الباحثان بملاحظة أربع فروع للبنك وإجراء مقابلات عشوائية مع بعض عملاء الفروع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المصاريف التشغيلية إنخفضت إلى النصف بعد تطبيق إعادة الهندسة، وجودة السلع والخدمات تحسنت بشكل كبير وخاصة بعد إستحداث خدمات ومنتجات بالإعتماد على التكنولوجيا

الحديثة، وأن سرعة إنجاز الخدمات إرتفعت، و أن هناك شعور بالرضا لدى العملاء الذين أجريت معهم المقابلة عن الخدمات المقدمة بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات.

8-10-1 دراسة (Kuhil,2013) بعنوان:

Business Process Reengineering and Organizational Performance :

A Case of Ethiopian Public Banking Sector.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء التشغيلي (تخفيض التكاليف، السرعة في أداء الخدمة، جودة الخدمة، رضا العملاء، الإبتكار) في البنوك التجارية العامة في أثيوبيا، وتمثلت مشكلة الدراسة في إذا إعادة هندسة العمليات تساهم في تحسين وتطوير الأداء التشغيلي في البنوك التجارية في أثيوبيا، حيث قام الباحث بدراسة حالتي البنك التجاري الأثيوبي وبنك البناء والأعمال، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاث طرق، أولها تم إجراء ثمانية مقابلات شخصية مع المدراء الذين تحملوا مسؤولية تطبيق إعادة هندسة العمليات، ثانيها صمم الباحث إستبيانه وزعت على عينة الدراسة البالغ عددهم(837)، أما الطريقة الثالثة التي إستخدمها الباحث الملاحظة الشخصية لجمع البيانات من خلال ذهاب الباحث إلى بعض فروع البنك لملاحظة سرعة أداء الخدمات للعملاء، وتم إستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) والنسب المئوية وإختبار مربع كاي وإختبار الإنحدار الخطي وإختبار(T) لإختبار الفرضيات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن لتطبيق إعادة هندسة العمليات أثر في (زيادة سرعة أداء الخدمة، تخفيض التكاليف، تحسين رضا العملاء) من خلال العمل على إعادة تصميم العمليات وتمكين العاملين وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكان من أهم التوصيات

ضرورة إنشاء وحدة إدارية هدفها إدارة التغيير من خلال متابعة تنفيذ الخطط وإبلاغ الإدارة عن أي إجراءات تصحيحية الواجب إتخاذها.

9-10-1 دراسة (Setegn, Ensermu & Moorthy,2013) بعنوان:

Assessing The Effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Case Study of Bureau of Finance and Economic Development (BoFED).

هـدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى نتـائج تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات فـي شـركة (Bureau) للخـدمات الماليـة فـي أثيوبـا، حيـث تمثلـت مشـكلة الدراسـة فـي معرفـة أثـر تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات علـى تخفـيض التكـاليف وتحسـين الجـودة والسـرعة والكفـاءة والإنتاجيـة مـن وجهـه نظـر العمـلاء والمـوظفين، بالإضـافة إلـى محاولـة معرفـة أثـر تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات علـى نظـام المكافـأت والحـوافز بالنسـبة للمـوظفين، وتكـون مجتمـع الدراسـة مـن المـوظفين والعمـلاء، وإسـتخدم المـنهج الوصـفي التحليلـي مـن خـلال ثـلاث طـرق أولهـا، تـم جمـع البيانـات مـن خـلال إسـتبيان تـم تحليلـه بإسـتخدام برنـامج الـرزم الإحصـائية (SPSS) بإسـتخدام التكـرارات والنسـب المئويـة وإختبـار مربـع كـاي، أمـا الطريقـة الثانيـة والثالثـة التجربـة والمقابلـة الشخصـية، وكـان مـن أهـم النتـائج أن تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات نـتج عنـه تحسـينات فـي السـرعة والجـودة فـي المرتبـة الأولـى ومـن ثـم الكلفـة والكفـاءة والإنتاجيـة ممـا أدى إلـى تحسـين الأداء وزيـادة رضـا العمـلاء، وأن تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات أدى إلـى تقليـل ضـغط العمـل وتخفـيض الوقـت الـلازم لإنجـاز الخـدمات، وإلـى تمكـين العـاملين وسـهولة الوصـول إلـى المعلومـات اللازمـة لتنفيـذ الخـدمات إلا أن نظـام المكافـأت والحـوافز

فلـم يحصـل عليـه أي تغييـر بعـد تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات، وأوصـت الدراسـة ضـرورة بنـاء نظـام للمكافات والحوافز لضمان نجاح جهود إعادة هندسة العمليات.

10-10-1 دراسة (Sangau, Ndunguru & Kimeme,2013) بعنوان:

Business Process Reengineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania.

هـدفت الدراسـة إلـى معرفـة أثـر إعـادة هندسـة العمليـات علـى تحسـين سـرعة التسـليم فـي المنظمـات الخدميـة فـي دار السـلام فـي تنزانيـا، حيـث قـام البـاحثون بصـياغة الفرضـية أنـه لا يوجـد أثـر لإعـادة الهندسـة علـى تحسـين سـرعة التسـليم فـي المنظمـات الخدميـة، إسـتخدم الباحـث المـنهج الوصـفي التحليلـي مـن خـلال تصـميم إسـتبيانه وجهـت إلـى مـدراء الأقسـام عينـة الدراسـة البـالغ عـددهم (95) يعملـون فـي منظمـات تقـدم الخـدمات المختلفـة منهـا البنـوك وصـناديق التقاعـد وشـركات التـأمين وشـركات طيـران، ولتحليـل النتـائج إسـتخدم البـاحثون التكـرارات والنسـب المئويـة والإنحـراف المعيـاري ومعامـل الإرتبـاط وتحليـل الإنحـدار، وكانـت النتيجـة التـي توصـلت إليهـا الدراسـة أن لإعـادة الهندسـة الأثـر الواضـح فـي تخفـيض زمـن تقـديم الخدمـة ممـا يـؤدي إلـى تحسـين سـرعة أداء الخدمـة المقدمـة للزبـون، أمـا عـن التوصـيات فقـد أوصـت الدراسـة ضـرورة تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات فـي المنظمات التي تبحث عن تحسين خدماتها من خلال زيادة سرعة تقديم الخدمة.

11-1 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

من حيث البيئة: تمتاز الدراسة عن غيرها بأنها شملت جميع البنوك التجارية الاردنية ولم تقتصر على عينة من بنوك محددة وإنما عينة شاملة.

من حيث الهدف: تعددت الأهداف البحثية للدراسات السابقة حيث كان يهدف البعض منها إلى مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات في المنظمات الخدمية والصناعية المختلفة، بينما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية.

من حيث الفترة الزمنية : تعدّ هذه الدراسة حديثة نسبياً وخاصة بعد تعرض البنوك التجارية إلى عدّة أزمات منها الازمة المالية العالمية عام 2008 وحالة عدم الإستقرار في المنطقة أو ما يعرف بالربيع العربي.

الـفصل الثـانـي

الإطــار الـنظـري للدراســة

ويتكون هذا الفصل من المباحث التالية :

- **المبحث الأول: إعـادة هندسة العمليات.**
- **المبحث الثاني: معايير الأداء.**

الإطـار الـنظـري للدراسـة

المبحث الأول: إعـادة هندسة العمليات

2-1 تمهيد.

يهـدف هـذا المبحـث إلـى التعـرف علـى مفهـوم إعـادة هندسـة العمليـات (الهنـدرة)، ومعرفـة مـا هـي العمليـات التـي تحتـاج إلـى تطبيـق الهنـدرة وكـذلك الخصـائص والفوائـد والأهـداف مـن تطبيـق هـذا المفهـوم، ومـاهي المنظمـات التـي تحتـاج تطبيـق إعـادة الهندسـة، وكـذلك التعـرف علـى منهجيـة تطبيـق أسـلوب الهنـدرة والجهـات التـي تتـولى التطبيـق، ومعرفـة أهميـة التكنولوجيـا فـي إعـادة الهندسـة، ودراسـة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات.

2-2 مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

ظهر مفهوم الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وتمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering) في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الامريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة كعنوان لكتباهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم(عاطف ،2011،ص29).

فقـد أصـبح البحـث عـن مفـاهيم وأسـاليب إداريـة جديـدة متطـورة للتعامـل مـع المتغيـرات البيئيـة المعقـدة مـن المتطلبـات والأهـداف الأساسـية لكـل تنظـيم يبحـث عـن الكفـاءة والفعاليـة والمحافظـة علـى

بقاءه واستمراره (اللوزي،1999،ص265)، حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للشركة تساعد على إقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات (النجار،2005، ص180)، من هنا نرى "إعادة هندسة الشركات " كانت بغرض تحسين أداء الاعمال التجارية وذلك من خلال إطلاع المديرين على الكيفية التي يمكنهم بها إحداث تغيير جذري في عملياتهم التشغيلية الأساسية(شامبي،2003 ،ص11).

وتنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الهندرة تبعاً لإختلاف نظرة الكتاب لهذا المفهوم فقد قدم الكاتبان(هامر وشامبي،1995،ص19) تعريف موجز لمصطلح (هندرة نظم العمل) أو (الهندرة) بأنه: البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر (وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل)، وهذا يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهي تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه الشركة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي أن هندرة الشركة تعني ترك العمل بالطرق القديمةوالإنطلاق نحو شيء جديد تماماً ، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وإبتكار أساليب أفضل لأداء العمل.

أمـا(Jones,2013,p311) فيـرى أن إعـادة هندسـة العمليـات هـو التغييـر الـذي يتطلـب مـن المـدراء إعـادة التفكيـر فـي جميـع خطـوات العمليـة للوصـول إلـى أفضـل طريقـة تحقـق التنسيـق والتكامـل بين الأنشطة الأساسية والضرورية لتقديم السلع والخدمات للعملاء.

وعّرفهـا (الشـوبكي،2010،ص40) بأنهـا إحـداث تغييـر جـذري فـي العمليـات التنظيميـة والإداريـة والتخلـي التـام عـن الإجـراءات القديمـة والتفكيـر بصـورة جديـدة ومختلفـة فـي كيفيـة تقـديم الخـدمات الأكاديميـة والإداريـة مـن خـلال الإسـتخدام الإبتكـاري لـنظم دعـم القـرار وبشـكل أمثـل وذلـك لتحقيـق تحسـينات وطفـرات جوهريـة فـي الجـودة والأداء، بـأعلى جـودة وأفضـل خدمـة وبالسـرعة الممكنة.

فـي حـين عرفهـا (اللـوزي،1999،ص266) بأنهـا ذلـك الإنتبـاه الحـاد والحـذر فـي الفجـوة التنظيميـة بـين التنظيمـات القائمـة فيمـا يتعلـق بمسـتويات الأداء والإنتـاج مـن خـلال العمـل علـى تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

كمـا أشـارت (حنـون،2010،ص17) إلـى أن إعـادة هندسـة العمليـات وسـيلة إداريـة منهجيـة تقـوم علـى إحـداث تغييـر جـذري مخطـط ومـدروس فـي البنـاء التنظيمـي للعمليـات الإداريـة، وتعتمـد علـى إعـادة هيكلـة وتصـميم العمليـات الإداريـة والهيكـل التنظيمـي والتـي ترتكـز علـى الكفـاءات الجوهريـة وبهـدف إحـداث تحسـين جـذري وسـريع يكفـل سـرعة الإنجـاز وتخفـيض الكلفـة وتحقيـق جـودة المنتج.

وبيّن (اليونس،2012،ص46) أن إعادة هندسة العمليات هي عبارة عن عملية تحديث وتحديد للعمليات سواء كانت إدارية أو إنتاجية في الشركة، وهذه العملية تكون جذرية بشكل يكفل تحقيق السرعة في الأداء وتحسين الجودة وتخفيض الكلفة والجهد لكافة العمليات داخل الشركة لتقديم منتجات تتوافق مع حاجات زبائنها ورغباتهم.

ويرى (مانجانيلي وكلاين،1993،ص1) أن إعادة هندسة العمليات هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقان العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة.

أما (زينة،2012،ص38) فعرّفت إعادة هندسة العمليات على أنها إعادة تصميم الأنشطة والمتمثلة بالعمليات وتقييمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي زيادة الربحية وإرضاء الزبون ويكون ذلك من خلال تحليل الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة والعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ويرى (المحسن،1997،ص208) إعادة هندسة العمليات بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والإفتراضات المساندة بشكل غير تقليدي.

ويعتقد الباحث أن التعريف التالي يعبر بشكل واضح وشامل لمفهوم إعادة هندسة العمليات لإحتواءه العناصر الأساسية لهذه العملية حيث يرى الكاتبان(هامر وشامبي، 1995،ص19) هي إعادة التفكير المبدئي و**الأساسي** وإعادة تصميم **العمليات** الإدارية بصفة **جذرية**، بهدف تحقيق تحسينات **جوهرية فائقة** - وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

يتضمن هذا التعريف أربع كلمات مفتاحيه وأساسية في مفهوم الهندرة الحديث وهي :

- **أساسي Fundamental :** عند تطبيق الهندرة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن الشركة وكيفية إداراتها وتشغيلها مثل : لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟ إن طرح مثل هذه الاسئلة الأساسية يدفع المسئولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن، وتحدد عملية الهندرة في البداية " ما الذي يجب القيام به ، ثم كيفية القيام به "، ولذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وترتكز على ما ينبغي أن يكون.
- **جذري Radical :** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية " RADIX " وتعني " الجذور ". وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً ، وبالنسبة إلى الهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإبتكار

أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- **فائق Dramatic :** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، لذا فإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً وإستبدالها بالجديد المبتكر.
- **العمليات Process :** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسئولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات، وحسب تعريفنا فإن كلمة " العملية " تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.

أما الباحث فيرى أن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) هي وسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة البناء الشاملة للعمليات المصرفية التي تضيف قيمة إلى العملاء بهدف تحقيق تخفيض الكلف وتحسين الجودة وزيادة السرعة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة كعامل أساسي.

2-3 الفرق بين العمليات والوحدات الوظيفية وعلاقتها بالهندرة.

عرف (Jones,2013,p309) الوحدة الوظيفة بأنها القسم الذي يضم مجموعة من العاملين الذين يعملون معاً ويمتلكون مهارات متشابهه أو يستخدمون نفس الأدوات أو التقنيات لأداء العمل.

وعـرف (Oden,1999,p111) الوظيفـة بأنهـا تجميـع الأنشـطة المتشـابهه مـع المـدخلات المتشـابهه للحصـول علـى المخرجـات التـي ينجزهـا الاشـخاص الـذين يمتلكـون مهـارات متشـابهه بإستخدام أدوات متشابهه.

أمـا (Davenport,1993,p5) يـرى أن العمليـة هـي بنـاء وقيـاس الأنشـطة الموضـوعة والمصـممة لتقـديم مخرجـات محـددة لعميـل أو سـوق محـدد، فـي حـين أشـار (Evans,1997,p326) الـى أن العمليـة هـي مـزيج معـين مـن المكـائن والعـاملين وطرائـق العمـل والمـوارد والأدوات والعوامـل البيئيـة التـي تقـوم جميعـاً بتحويـل المـدخلات إلـى مخرجـات مـن المنتجـات أو الخـدمات، بينمـا عـرف (هـامر وشـامبي ،1995،ص21) العمليـة بأنهـا تعنـي مجموعـه الأنشـطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.

ولتوضـيح الفـرق بـين العمليـات والوظـائف، فقـد أشـار (Ansari&others,2009,p.6) إلـى أن جميـع الاعمـال تضـم مجموعـة مـن المهـام الاوليـة يؤديهـا المـوظفين، مجمـوع هـذه المهـام المترابطـة يسـمى النشـاط، ومجمـوع هـذه الأنشـطة المترابطـة مـع بعضـها تخلـق عمليـة، وهـذه العمليـة يمكـن تعريفها من خلال الصفات التالية:

1. تكون نقطة البداية والنهاية واضحة ومحددة في العملية.
2. أن المدخلات والمخرجات تكون قابلة للقياس في كثير من الأحيان.
3. هناك غرض أو هدف واضح ومحدد.
4. لإنجاز العملية لا بد أن يكون هناك تداخل بين الأقسام الوظيفية في المنظمة.

يرى الباحث أن الهندرة تستهدف العمليات وليس الوظائف، وهذا هو الفرق الرئيس بين الهندرة وبين كثير من برامج التطوير والتحسين داخل المنظمات التي تستهدف تحسين وتطوير الأقسام أو تستهدف إعادة هيكلة أقسام للحصول على التحسينات والتي غالباً لا تستهدف حاجات العملاء، أما الهندرة تستهدف العمليات التي تضيف قيمة للزبون ومن ثم تقوم بإعادة بنائها.

والمنظمات التقليدية عادة تنظم القوى العاملة لديها على أساس التخصص الوظيفي مثل الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية، والفرق الرئيسي بين الوظيفة والعملية هو تركيز الوظيفة على الإلتزام بإنجاز المهمة أما العملية فإنها تركز على سير العمل، ولعل الشكل التالي يوضح الفرق بين العمليات والوظائف:

(شكل رقم 1.2، الفرق بين العمليات والوحدات الوظيفية)



(Ansari, Bell, and Klammer, **Business Process Reengineering,**2edition, 2009,P:7)

2-4 أنواع العمليات الإدارية في المنظمات.

الهندرة تستهدف العمليات وليس الوحدات التنظيمية، حيث لا تقوم المنظمات بهندرة قسم الإنتاج أو قسم التسويق لديها، وإنما تقوم المنظمات بهندرة العمل الذي يقوم به الأفراد داخل تلك الأقسام.

فقد قسّم (Robson&Ulah,1996,p17) العمليات في المنظمة إلى قسمين وهما:

1. عمليات جوهرية: وهي العمليات التشغيلية، والتي تنتهي بتسليم السلعة أو الخدمة ذات القيمة لزبائن المنظمة.
2. عمليات مساعدة: وهي العمليات التي تعتبر البنية التحتية للمنظمة وتقدم المساعدة لباقي عمليات المنظمة.

2-5 معايير إختيار العمليات للهندرة.

يرى (شامبي، 2003،ص13) أن الشركة التي تخضع بالكامل لعملية إعادة الهندسة لا تزال نادرة، في حين يرى (هامر وشامبي ،1995،ص83) أنه لا يمكن لأي شركة القيام بالهندرة لعملياتها الأساسية في وقت واحد، لذلك على كل شركة ترغب بإعادة الهندسة أن تقوم بإعداد وتحديد خرائط العمليات لديها ومن ثم إختيار العمليات التي تتطلب الهندرة وأولية كل منها، ومن الناحية العامة فإن الشركات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل، وهذه المعايير هي:

- **الخلل الوظيفي :** ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟

عند أخذ معيار الخلل في الإعتبار فإن أجدر العمليات بالهندرة هي التي يدرك المسئولون التنفيذيون بالشركة أنها تواجه مشاكل، والخلل ينتج من أسباب عدّة منها:

- التجزئة غير المنطقية للعمليات الطبيعية.
- بطء نظم العمل في مواجهه الطلب غير المتوقع.
- زيادة نسبة المراجعة والمراقبة بالمقارنة مع الانشطة المنتجة.
- عدم توفر المعلومات الكافية أثناء العمل بالإضافة الى التعقيد والتبسيط المخل.

- **الأهمية :** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟

المعيار الثاني في تحديد العمليات التي تحتاج إلى هندرة هو الأهمية أو مدى التأثير على العملاء، ويمكن للشركات تحديد المعايير التي تهم العملاء مثل: تكلفة المنتج، التسليم في الوقت، مواصفات المنتج وغيرها، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء للمساعدة في إعداد قائمة أولويات بالعمليات التي يجب هندرتها.

- **الجدوى :** ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

المعيار الثالث هو الجدوى التي تتضمن الأخذ في الإعتبار مجموعة العوامل التي تعتبر مؤشراً على نجاح الهندرة، ومن هذه العوامل نطاق العملية، فكلما كانت العملية كبيرة الحجم كلما شاركت فيها وحدات تنظيمية أكثر، مما يعني أن الفائدة ستكون كبيرة عندما تتم الهندرة للعمليات الواسعة، ولكن في هذه الحالة تكون احتمالات النجاح في ذلك أقل لأن توسع العملية يعني الحاجة إلى ضبط أوتار عدد كبير من النظم وامتداد التأثير إلى عدد أكبر من الوحدات التنظيمية.

يرى الباحث أن على المنظمات التركيز على العمليات التي تؤثر على العملاء، لأن الهدف الرئيس من الهندرة هو الحصول على رضا العملاء وتصميم العمليات بما يمكن المنظمة من تقديم المنتجات والخدمات ذات الكلفة الأقل والجودة الأعلى وبوقت أقل.

6-2 مبادئ إعادة هندسة العمليات.

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات: (Hammer,1990,p108)

- التنظيم يدور حول النتائج وليس حول المهام، يجب تجميع عدّة وظائف في وظيفة واحدة يمكن أن يؤديها شخص أو فريق واحد، ويجب أن تتضمن الوظيفة الجديدة كل الخطوات اللازمة للإنتاج.
- نقل تنفيذ العملية إلى مستخدمي مخرجاتها، أي أن ينفذ العمل من خلال الأشخاص الأكثر معرفة بالنتائج.
- جمع المعلومات الفرعية عن تشغيل الأعمال ووضعها في نظام واحد للمعلومات من خلال جعل الموظفين الذين يقومون بجمع المعلومات هم مسئولون عن معالجة وإعداد هذه المعلومات.
- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً بأسلوب مركزي، وذلك من خلال الإستعانة بتقنية المعلومات التي مكنت الشركات من ربط الإدارات بشبكة إتصالات واحدة مما يحسن من التنسيق والرقابة.
- الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلاً من دمج مخرجاتها، وذلك بهدف تقليل التكاليف والوقت اللازم لإنجاز تلك الأنشطة.

- وضع نقاط إتخاذ القرارات حين تؤدى العملية لتوفير الرقابة المطلوبة.
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي والمناسب ولمرة واحدة فقط، وذلك لضمان سلامة المعلومات كذلك بإستخدام شبكة الاتصالات وبالتالي يمكن لأي موظف الحصول عليها.

أما(Mohapatra,2012,p10) فإنه يضيف على هذه المبادئ:

- تحديد جميع العمليات في المنظمة وثم إعطاء الأولوية للعمليات التي تحتاج إعادة التصميم.
- التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتنفيذ الأنشطة بشكل متوازي.
- تشجيع التعليم والتطوير من خلال بناء بيئة عمل خلاقة وهذه ما تفتقده العديد من المنظمات.
- التأكيد على تمكين العاملين حتى يقوموا بما أسند اليهم من مهام.
- لا يجب أن يتم يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للمصادفة وإنما يجب بناءه كجزء من النظام الجديد بضمان مرونة تصحيح الأخطاء تلقائياً .

7-2 الجهات التي تتولى إعادة هندسة العمليات.

تسعى العديد من المنظمات إلى إعادة هندسة عملياتها، لذلك على الإدارة العليا أن تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات على الأفراد الذين يقومون بتطبيق إعادة الهندسة بشكل واضح، حيث يعتمد نجاح إعادة الهندسة على قدرة وكفاءة الأفراد وفرق العمل.

ويرى (اللوزي، 2002،ص114) أن الجهات التي تتولى إعادة الهندسة (الهندرة) كما يلي:

- **قائد العملية :** وهو أحد المسئولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنين بها، وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، حيث يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب عملية التطبيق ويقييم النتائج النهائية.
- **صاحب العملية :** وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على إتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات وينسق معه، ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة العمليات، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.
- **فريق إعادة هندسة العمليات :** وهو مجموعة من الأفراد المختصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة العمليات من التشخيص والتصميم والتنفيذ، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم إختيارهم حسب الشروط والصفات التالية : الخبرة العملية في مجال العملية المراد إعادة هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الإتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الإبداع والتفاؤل.
- **اللجنة الموجهه :** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة، حيث يقوم هؤلاء المديرون بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة هندسة العمليات، وتحديد الأهداف المطلوبة، ومراقبة تنفيذ أنشطة إعادة هندسة العمليات وتقييم النتائج المحصلة.

- **منسق عمليات إعادة الهندسة :** يسمى أحياناً بالقيصر، وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث بإستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفائتها وفاعليتها.

يرى الباحث أن هناك ضرورة من أن يقود عملية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) مدير من الإدارة العليا، حتى يتوفر دعم الإدارة العليا لمواجهه مقاومة الموظفين للتغيير أو من يعتقدون بفشل النتائج التي ستحققها الهندرة.

2-8 أنواع الشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات.

يرى الكاتبان(هامر وشامبي،1995، ص21) أن هناك ثلاث أنواع من الشركات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة الإدارية وهي:

- **الشركات ذات الوضع المتدهور:** هي الشركات التي تواجه إرتفاعاً مضطرداً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق.
- **الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب :** أي أن تكون أوضاعها الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل، حيث يكون لدى إدارتها

التنفيذيــة النظــرة الثاقبــة لإســتباق المســتجدات المســتقبلية الســلبية وتبــدأ فــي هنــدرة أســاليبها لمواكبة المستقبل.

- **الشـركات التـي بلغـت قمـة التفـوق والنجـاح:** وهـي الشـركات التـي لا تواجـه صـعوبات ملموسـة ولا تلـوح فـي آفاقهـا المسـتقبلية نـذر التـدهور، ولكـن تتميـز إدارتهـا التنفيذيـة بـالطموح والتفـاني لتحقيـق المزيـد مـن التفـوق علـى المنافسـين، وبالتـالي فـإن الهنـدرة بالنسـبة لهـذه الشـركات تمثـل فرصـة لتوسـيع الشـقة بينهـا وبـين منافسـيها وتحقيـق معـدلات قياسـية فـي الأداء، ولكـن الهنـدرة فــي الوضــع القـوي تكـون أمـراً صـعباً أيضـاً حيـث يثـار التسـاؤل عـن جـدوى إعـادة تصـميم الـنظم طالمـا أنهـا أثبتـت كفاءتهـا ونجاحهـا، لـذلك أصـبح مـن الأقـوال المـأثورة أن السـمة المميـزة للشــركات الناجحــة هــي طموحهــا وتطلعهــا الــدائم لتحقيــق المزيــد مــن التفــوق وعــدم الاقتنــاع بمسـتوى أدائهـا الحـالي ، ممـا يـدفعها للتخلـي عـن أسـاليبها السـابقة الناجحـة وابتكـار أسـاليب أكثر نجاحاً .

ومــن هنــا يــرى الباحــث أن علــى جميــع الشــركات التــي ترغــب وتســعى إلــى تحقيــق الميــزة التنافسـية التـي تمكنهـا مـن البقـاء والإستمرار أن تقـوم دائمـاً فـي إعـادة النظـر فـي عملياتهـا الأساسـية الجوهريـة والعمـل علـى إعـادة هندستها إذا مـا أيقنـت إدارتهـا أن هنـاك حاجـة ملّحـة إلـى ذلـك حتـى لـو حققـت الميـزة التنافسـية، لأن مـن أهـم غايـات إعـادة هندسـة العمليـات (الهنـدرة) إنشـاء منظمـة خلاقـة تتوقع المشاكل قبل حدوثها وتتفادها، دون إنتظار وقوع المشاكل ومن ثم البحث عن حلول.

9-2 أهداف إعادة هندسة العمليات.

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات: (اليوسف، 2011، ص6)

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء :** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- **التركيز على العملاء :** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- **السرعة :** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- **الجودة :** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- **تخفيض التكلفة** : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

10-2 خصائص إعادة هندسة العمليات.

يمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة (الهندرة) هي: (رفاعي،2006، ص12)

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذى كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى.
- إتخاذ القرارات بواسطة العاملين، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة.
- العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العميل.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب إختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً .
- تخفيض أعمال الإختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تكامل المركزية واللامركزية فى الأعمال وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات.

11-2 منهج تطبيق إعادة هندسة العمليات.

قدم الباحثون والكتّاب العديد من مناهج تطبيق إعادة الهندسة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والمهام، حيث أن هذه المناهج لا تختلف في تطبيق الهندرة إلا في التفاصيل والأمور الفرعية أو في ترتيب وعدد خطوات منهج التطبيق، في حين إتفقت على تحقيق أهداف وغايات الهندرة ومن أهمها التركيز على العملاء.

يرى الباحثان (مانجانيلي وكلاين،1995،ص4) أن منهج الهندرة يجب أن يشتمل على:

- تحديد أهداف وإستراتيجية المنظمة.
- إعتبار العميل هو القوة المحركة للأهداف والإستراتيجية.
- التركيز على العمليات – لا على الوظائف – والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة.
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها.
- الإستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة، ثم تحليلها.
- التعرف على الرؤية الجديدة والتي تمثل تغييراً كلياً وليس تغييراً جزئياً .
- الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدرتهم وجعل تقنية المعلومات محوراً للتغيير.
- حشد البيانات والمبررات والحجج الكفيلة بإقناع متخذي القرار.
- إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

يرى (داودي ومحبوب، 2013، ص158) أن منهج إعادة الهندسة (الهندرة) يتضمن المراحل التالية :

- **الإعداد والتخطيط :** من المتعارف عليه أن التخطيط الجيد لأي عمل يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج، لذلك قبل البدء بمشروع إعادة الهندسة (الهندرة) ينبغي الإعداد لجميع مراحل المشروع بداية من التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والإختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها.

- **إختيار المدير المسؤول عن إعادة هندسة العملية :** وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين، ويتكفل بتشكيل فريق إعادة الهندسة ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق.
- **التشخيص ودراسة العملاء :** إن العملية الجديدة يجب أن تلبي إحتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل لذلك تبرز هنا أهمية الإستماع لصوت العميل والتي تهدف إلى التعرف على آراء العميل ومتطلباته.
- **إعداد خريطة العمليات الحالية :** ويتم في هذه المرحلة رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة ، ومن ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص العمليات وإختبار العمليات المعيبة والمتقادمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة وإرتفاع التكاليف.
- **تحديد التعديلات اللازمة :** ويتم تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المدروسة.
- **الإقتداء بالنماذج الناجحة :** يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات، وذلك للإسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايرة عن طرق جديدة للتطوير والتفكير الإبداعي.
- **إعادة تصميم العمليات :** عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل، وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل وإختيار أفضلها أسرعها وأجودها.

- **التطبيــق والمتابعــة :** وهنـا يـتم وضــع الخطــة الجديـدة موضــع التنفيـذ، ومـن ثـم متابعــة التنفيذ وقياس النتائج الأولية، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما منهج الهندرة كما يراه (مانجانيلي وكلاين،1995،ص5) فإنه يتضمن :

- **التحضــير :** هـذه هـي مرحلـة الحشـد والإسـتعداد، وتهـدف إلـى تعبئـة وتنظـيم وتنشـيط العـاملين الــذين ســيقع علــيهم عــبء الهنــدرة، وتشــتمل مخرجــات التحضــير علــى التكليــف الإداري والتنظيم وتشكيل الفريق والمنهج الذي سيلتزم به فريق الهندرة.
- **التحديــد :** يـتم فــي هـذه المرحلــة تحديـد العمــلاء والعمليـات ومسـتوى الأداء ونشــاطات القيمــة المضــافة والخريطــة التنظيميــة للعمليــات والمــوارد المتاحــة وإختيــار العمليــات التــي ستخضــع للهندرة.
- **الرؤيــة :** تهـدف هـذه المرحلـة إلـى تكـوين رؤيـا كفيلـة بتحقيـق الإنجـاز الخـارق، وهـي مرحلـة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، وهي إيضاح مسهب لأهداف الهندرة.
- **مرحلة الحل وتشمل كلاً من:**

- **التصــميم الفنــي :** تهـدف هـذه المرحلـة إلـى تصـميم حـل قـادر علـى تحقيـق الرؤيـة، حيـث يـتم تحديد المعلومات الضرورية لإدارة العملية وأماكن تخزينها وإتاحتها للجميع.
- **التصــميم الإجتمــاعي :** يجـب أن يكـون هنـاك تطـابق بـين التصـميمين الفنـي والإجتمـاعي، يـتم فـي هـذه المرحلـة تحديـد الأبعـاد الإنسـانية والنفسـية لمشـروع الهنـدرة مـن خـلال: وصـف وتنظـيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز نظام التدريب الجديد.

- **التحـــول :** هــذه هــي مرحلــة تحقيــق الرؤيــة وتنفيــذ التصــميمين الفنــي والإجتمــاعي، وتتضــمن إعــداد نمــاذج العمــل ونمــاذج البيانــات وبــدء تشــغيل نظــام المعلومــات ببرامجــه الجــاهزة أو تصــميم بــرامج جديــدة، حيــث يــتم إختيــار النظــام الجديــد لكــل عمليــة بواســطة فريــق جديــد، وتؤخــذ بتوصــيات الفريــق الجديــد المتعلقــة بكفــاءة النظــام والتــدريب المطلــوب وصــلاحية البــرامج والنماذج المقترحة.

فــي حــين قــدم كــل مــن البــاحثين ديفنبــورت وشــورت منهجــاً آخــر يتضــمن المراحــل التاليــة لتطبيــق الهندرة: (Davenport&Short,1990,p6) و (Jayaraman&others,1994,p22)

- **تطــور رؤيــا الاعمــال و أهــداف العمليــات :** لأن الغايــة الأساســية مــن إعــادة الهندســة هــو أن يّمكــن المنظمــة مــن اكتســاب الميــزة التنافســية، لــذلك مــن الضــروري أن تبــدأ المنظمــة مــن الرؤيــة، والتــي تــدل علــى أهــداف العمــل تــؤدي إلــى تقــديم قيمــة مضــافة للعمــلاء مثــل: جــودة المنتجات، تقليل الكلف، تقليل الوقت، التعليم.
- **حــدّد العمليـــة المطلــوب إعــادة تصــميمها :** يــتم فــي هــذه المرحلــة دراســة وفهــم كــل عمليــة بوضــوح المنظمــة، ومــن ثــم عمــل أفضــلية بينهــا لغــرض إعــادة هندســة العمليــة الأكثــر إضــراراً أو الأكثــر أهميــة، ومــن المهــم الاجابــة عــن بعــض الاســئلة مثــل: متــى تبــدأ العمليــة؟ هــل يــتم تقديم قيمة مضافة للعميل؟ متى تنتهي العملية؟
- **فهــم وقيــاس العمليــات الحاليـــة :** فهــم وإدراك العمليــات الحاليــة يجنــب المنظمــة الوقــوع فــي الأخطاء السابقة، ويمنح الفرصة الأفضل للعمليات لنجاح العمليات بعد الهندرة.

- **تحديد تقنيات تكنولوجيا المعلومات :** أي إدراك قدرات تكنولوجيا المعلومات التي تستطيع أن تحقق أهداف إعادة الهندسة من خلال توفير التكلفة أو تحقيق السرعة أو وتبسيط العمليات إن أمكن.
- **تصميم وتشكيل أنموذج العملية الجديدة :** وهي المرحلة الاخيرة، حيث يقوم الفريق بعمليات العصف الذهني حتى يتمكنوا من الوصول لنموذج جديد للعملية، ويجب على الفريق الإستعانة بتقنية تكنولوجيا المعلومات عند تصميم العملية الجديدة، ويمكن لفريق الهندرة في هذه المرحلة أن يقتدي بالنماذج والتجارب الناجحة للحصول على النتائج السريعة ورضا العملاء.

12-2 فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات.

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء وإستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهه التحديات الجديدة (اللوزي،1999،ص268)، يرى الكاتبان (هامر وشامبي،1995،ص33) عند قيام أي شركة بإعادة هندسة العمليات فإنه يتطور منظور الوظائف المرتبطة بها من حدود المهام التخصصية الفنية إلى الوظائف متعددة الأبعاد، كما يتحول الموظفون الذين كانوا في السابق متشرنقين في حدود ما يتلقونه من تعليمات إلى إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بأنفسهم، كذلك تختفي خطوط التجميع وتفقد الكثير من الإدارات المساندة مبررات وجودها، كما يكف المديرين عن العمل كمشرفين ويتحولون إلى معلمين ومدربين، كما يبدأ العاملون بالتركيز على إحتياجات العملاء أكثر من التركيز على متطلبات رؤسائهم، أيضاً تتغير المواقف والإتجاهات والقيم المحورية والثقافة

المسيطرة مستجيبة للمحفزات الجديدة، لذلك عندما تقوم المنظمات بإعادة هندسة أعمالها يمكن أن تجني الفوائد التالية:

- **تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية الى فرق عمليات :** يرى الباحث أن إعادة الهندسة (الهندرة) تقوم بتجاوز الحدود التنظيمية للأقسام من خلال تكوين فرق العمليات التي تضم مجموعة من الموظفين الذين يشكلون بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة ليقوموا بتنفيذ عملية كاملة، وبالتالي يتم تقديم المنتجات والخدمات للعملاء في مكان واحد مما سيؤدي إلى توفير الوقت عند إنجاز الخدمة وتوفير وقت العملاء والسرعة في الإنجاز وتوفير التكاليف دون حاجة العملاء للإنتقال من مكان إلى آخر لإتمام الخدمة أوالحصول على السلعة.
- **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة :** يرى الباحث أن تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) يؤدي إلى دمج الوظائف ذات المهام البسيطة التي يؤديها عدد كبير من الموظفين إلى وظائف جديدة ذات مهام متعددة يؤديها عدد قليل من الموظفين وبالتالي لا يحتاج العميل إلى الإنتظار أو الإنتقال إلى أكثر من موظف ليتم تلبية طلبه.
- **يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل :** يرى الباحث أن تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) يساعد المنظمات على إستقطاب الموظفين القادرين على الإبتكار والإبداع، ذلك لأن الوظائف الجديدة ذات المهام المركبة لا تحتاج إلى موظفين تقليدين يقوموا بتأدية مهام تخصصية معينة، وإنما تحتاج إلى موظفين قادرين

علـى إتخـاذ القـرارات يتمتعـون بالصـلاحيات اللازمـة لتنفيـذ عمليـة كاملـة تلبـي حاجـات العملاء.

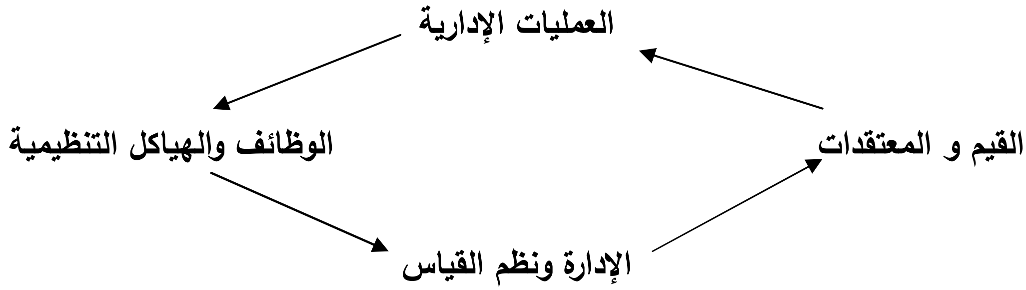
- **يتحـول الإعـداد الـوظيفي مـن التـدريب إلـى الـتعلم :** ولأن الوظـائف الجديـدة فـي فـرق العمليـات تتطلـب موظفـون يسـتطتعون توظيـف تقـديرهم الشخصـي لأداء العمـل، فـإن الباحـث يـرى أن التـدريب يسـاهم فـي معرفـة كيفيـة أداء الوظـائف فـي المنظمـات التقليديـة، أمـا التعلـيم فإنـه يسـاهم فـي تطـوير تفكيـر العـاملين وإلـى الإبـداع فـي إبتكـار مـا مـن شـأنه تطـوير وتحسـين طرق تأدية الأعمال، لذلك لا بد أن يتم الإعتماد على التعليم بالإضافة إلى التدريب.

- **يتحـول التركيـز فـي معـايير الأداء والمكافـآت مـن الأنشـطة إلـى النتـائج :** يـرى الباحـث أن أهـم أهـداف إعـادة هندسـة العمليـات (الهنـدرة) هـو التركيـز علـى إرضـاء العمـلاء، لـذلك يتحـول تعـويض ومكافـأة المـوظفين مـن الوقـت الـذي يقضـونه فـي أداء الأنشـطة إلـى النتـائج المتوقـع إنجازهـا وبشـكل جمـاعي لأن مهمـة فريـق العمـل تنفيـذ عمليـة كاملـة وبالتـالي يمكـن قياسـها وتقيمها وبالتالي التعويض على أساس القيمة التي قدمها الفريق.

- **تتحـول معـايير الترقيـة مـن الأداء إلـى المقـدرة :** يـرى الباحـث أن قيـام الموظفـون بإنجـاز مهـام معينـة فـي المنظمـات التقليديـة قـد يعكـس أداء مرتفـع، إلا أنهـا لا تعكـس القـدرات التـي يتمتعـون بهـا، وبمـا أن الموظفـون يكـافئون علـى النتـائج النهائيـة فـإن الأجـدر أن يـتم ترقيـة مـن يمتلكـون مهـارات وقـدرات عاليـة ممـا يسـاهم فـي خلـق روح المنافسـة بـين المـوظفين ممـا يـؤدي إلى تحسين الخدمة.

- **تتحـول القـيم مـن حمائيـة إلـى إنتاجيـة :** يـرى الباحـث أنهـا مـن أهـم فوائـد إعـادة هندسـة العمليـات(الهنـدرة)، إذ تتحـول ثقافـة المـوظفين مـن إرضـاء رؤسـائهم إلـى إرضـاء العمـلاء وتلبيـة إحتياجـاتهم، وهـذا سـينعكس إيجابـاً علـى النتـائج النهائيـة للمنظمـة مـن خـلال تحسـين الجودة وزيادة سرعة تنفيذ الخدمات.
- **يتحـول التنظـيم مـن هرمـي إلـى أفقـي :** يـرى الباحـث أنـه عنـد قيـام المنظمـة بهنـدرة عملياتهـا، فـإن العمليـات الجديـدة يتـولى تنفيـذها فـرق عمـل تضـم مـوظفين يـؤدون وظـائف معقـدة ويتمتعـون بالصـلاحيات اللازمـة لتنفيـذ العمليـة، وبالتـالي فإنـه لا حاجـة إلـى العـدد الكبيـر مـن المـدراء، ممـا يـؤدي إلـى تغييـر الهيكـل التنظيمـي مـن الشـكل الهرمـي الـذي يتصـف بالمستويات الإدارية الكثيرة إلى الهيكل التنظيمي الأفقي.

يسـتنتج الباحـث ممـا سـبق أن إعـادة هندسـة العمليـات (الهنـدرة) تـؤدي إلـى إعـادة بنـاء شـاملة تتضـمن المـوظفين والعمليـات ومعـايير الأداء والقـيم والمعتقـدات، الشـكل التـالي الـذي يوضـح العناصـر التـي يشـملها التغييـر علـى شـكل ماسـة تضـم أربعـة عناصـر تشـمل: المـوظفين والوظـائف والمـديرين والقـيم السـائدة، ويـأتي علـى قمـة ذلـك الشـكل الهندسـي العمليـات التنفيذيـة والتـي تمثـل نظـم العمـل، تليهـا الوظـائف والهياكـل التنظيميـة، ثـم الجهـاز الإداري وطـرق قيـاس الأداء، وأخيـراً ثقافـة المنظمة والقيم والمعتقدات السائدة فيها.



(هامر، مايكل وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات(الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع "، القاهره، 1995 ص51)

13-2 أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات.

تعرف تكنولوجيا المعلومات والإتصال بأنها "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الإتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المسموعة المرئية أو المطبوعة أو الرقمية(من خلال الحاسبات الإلكترونية) ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات، ثم إسترجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الإتصالية أو الرسائل أو المضامين مسموعة أو مسموعة مرئية أو مطبوعة أو رقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، ومبادلتها، وقد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو إلكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الإتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور.(مسعي،1999،ص26).

ويرى (تيشوري، 2006،ص14) أن لتكنولوجيا المعلومات دور هام جداً في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

- إستخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والإندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- وضع نظام للإختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير إحتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الإختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية.
- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.

- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر إستخدام النظم الإستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة او التحفيز أو غيرها من الإستشارات المتخصصة الأخرى أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

ويرى الباحث أن للتكنولوجيا الحديثة الدور الرئيس في إعادة هندسة العمليات المصرفية، حيث ساهم التطور التكنولوجي في تمكين البنوك من تقديم العديد من المنتجات والخدمات البنكية الإلكترونية في أي وقت مثل خدمة البنك أون لاين والتي يستطيع العميل من خلالها الإتصال في أي وقت وتنفيذ طلبه دون حضور العميل شخصياً مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتخفيض الكلفة وإختصار الوقت على العميل من جهه وعلى البنك من جهه أخرى.

2-14 الفرق بين مدخل إعادة هندسة العمليات ومداخل التطوير الأخرى.

حدد (رفاعي، 2006، ص15) أوجه التشابه والإختلاف بين إعادة الهندسة وبين مداخل التطوير كما يلي:

- **الفرق والتشابه بين إعادة هندسة العمليات والتحسينات المستمرة:**

أوجه التشابه:

- تمثل العملية وحدة التحليل الأولية فى كلا المدخلين ويعتبر القياس الدقيق لأداء العملية من الأمور الضرورية لنجاح كليهما.

- يعتبر التمايز التنظيمى Organizational Significant والتغيير السلوكى من العوامل المساعدة على نجاح كلا المدخلين.
- يزدهر كلا المدخلين فى بيئة محددة وذلك عند تطبيق التغيير وكذلك تحسين طريقة أداء العمل.
- يتطلب كلا المدخلين وقت كاف – ما بين سنة واحدة أو سنتين – وذلك قبل ظهور نتائج هامة.

أما أوجه الإختلاف فهي كالآتي :

- تعمل برامج إعادة الهندسة بصورة جذرية وأحياناً تصل التحسينات فى مستويات التكلفة والوقت والجودة إلى عشرة أضعاف.
- تعتبر برامج التحسينات المستمرة ناجحة إذا حققت 10% تحسين فى كل من التكلفة والوقت والجودة.
- تبدأ برامج إعادة الهندسة من الصفر A clean sheet of paper .
- تبدأ برامج التحسينات من الوضع الجارى للعملية.
- تبدأ برامج إعادة الهندسة من أعلى إلى أسفل وذلك فيما يتعلق بكيفية خلق التصميم الجديد للعمل.
- تعتمد برامج التحسينات المستمرة على مبدأ المشاركة بصورة كبيرة.
- تحاول برامج إعادة الهندسة تحديد عناصر العملية التكنولوجية والتنظيمية والتى تعظم التغيرات وتؤدى إلى تغيرات مثمرة .

- تؤكد برامج التحسينات المستمرة على استخدام المراقبة الإحصائية للعملية وذلك لتقليل التغيرات الغير مفسرة فى العملية .

- **الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة :**

إن إعادة الهندسة والجودة الشاملة مظهران شائعان فى مجال الأعمال حيث تتشابهان فيما يلى: (خليل، 2008، ص4).

أوجه التشابه:

-كل منها يركز على العمليات.

-كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين.

-كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.

-كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

أما أوجه الاختلاف فهي كالآتي:

-إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.

-في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

- **الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة:** (رفاعي، 2008، ص17)

1. تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمات كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون إتجاه التغيير وظيفى وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية.

2. أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذرى ومحور الإهتمام العمليات وأيضاً تتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

2-15 عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.

تعتبر إعادة هندسة العمليات من الأساليب الإدارية التي تحقق نتائج فائقة، ولكن للوصول إلى هذه النتائج لابد من توافر مجموعة من العناصر التي تسهل نجاح إعادة الهندسة، ولخص (اللوزي، 1999، ص273)العناصر كما يلي:

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إدارة الهندرة الادارية، وأن تتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم بإعتمادها.
- ضرورة دعم الادارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول الى الإدارة الوسطى والدنيا وكذلك.
- ضرورة إبتكار أساليب عمل جديدة، وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.
- ضرورة التركيز في الهندرة على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على هندرة العمل لغايات إرضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة وليس الإدارات وتغيرها.
- التركيز على نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل، حيث تعتبر عملية هندرة فرق العمل من أساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل والعمليات، كون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية والمرونة.

- التركيز على الإبتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة الإدارية، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه المهمة.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم الهندرة ، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

يرى الباحث أن عوامل نجاح تطبيق إعادة الهندسة (الهندرة) تتطلب دعم الإدارة العليا عند تنفيذ إعادة الهندسة لتخفيض مقاومة العاملين للتغيير ، وتحتاج أيضاً إلى تكنولوجيا حديثة تساهم في تخفيض إجراءات تنفيذ العمليات وتساهم في تقليل مستويات الرقابة والتدقيق من خلال تحديد الصلاحيات، وإلى كوادر بشرية مؤهلة لتتولى تقديم المنتجات والخدمات للعملاء دون أخطاء أو تأخير، أما العامل الرئيس لنجاح إعادة الهندسة (الهندرة) هو أن التغييرات التي ستحصل لا بد أن تقابل حاجات العملاء ورغباتهم.

<u>2-16 مشاكل متوقع حدوثها عند تطبيق إعادة هندسة العمليات.</u>

نظراً لأن إعادة هندسة العمليات تستهدف العمليات الجوهرية في المنظمة بهدف إحداث تغييرات جذرية للحصول على نتائج فائقة، فإن ذلك يصاحبه مخاطرة عالية قد تؤدي إلى الفشل، ولتقليل المخاطرة لا بد من التعرف على الأسباب الأساسية لفشل إعادة هندسة العمليات، والأسباب كما يراها (العلياوي، 2013، ص64) هي:

- **مخـــاطر وظيفيـــة :** هـــي المخـــاطر الناتجـــة عـــن إجـــراء التغييـــرات الخاطئـــة ســـواء للـــنظم أو للعمليـــات، أو عمـــل تغيـــرات غيـــر ملائمـــة لا تتوافـــق مـــع التغييـــرات الاســـتراتيجية فـــي الأعمـــال وفـــي الإســـتراتيجية ذاتهـــا والتكنولوجيـــا وحاجـــات العمـــل أو أي تغيـــر ســـريع فـــي عناصـــر المنافســـة، محاولـــة إصـــلاح العمليـــات بـــدل مـــن تغييرهـــا، التركيـــز علـــى العمليـــات الإداريـــة وإعـــادة تصميمها فقط.
- **مخـــاطر سياســـية :** هـــي المخـــاطر الناتجـــة مـــن عـــدم إســـتكمال المشـــروع مـــن جانـــب المنظمـــة ســـواء كـــان ذلـــك راجـــع إلـــى خطـــورة المقاومـــة الداخليـــة للتغييـــرات المســـتهدفة أو أن هنـــاك خســـارة تدريجيـــة إذا تـــم الإســـتمرار فـــي مشـــروع إعـــادة الهندســـة، التراجـــع فـــي منتصـــف الطريـــق، مجاملـــة الإدارات الأخـــرى حتـــى لا يغضـــب أحـــد، وضـــع العراقيـــل أمـــام إعـــادة الهندســـة والتركيـــز علـــى المظهر بدل الجوهر.
- **مخـــاطر تنظيميـــة :** تحديـــد متوســـط أداء العـــاملين، قيـــاس التقـــدم فـــي تنفيـــذ الخطـــة فقـــط، مراقبـــة أو متابعـــة الإتصـــالات بالمنظمـــة، عـــدم وضـــوح المفـــاهيم، إحتمـــال تعـــارض كـــل مـــن الإدارة العليـــا والوســـطى، فقـــد القـــوة والســـلطة، قـــد يتضـــمن الهيكـــل التنظيمـــي المحتمـــل فـــرص أقـــل للتقـــدم والترقيـــة، ضـــغوط المســـؤولية الزائـــدة، الســـماح للســـلوكيات الإداريـــة الســـائدة أن تمنـــع إعـــادة الهندســـة، الرضـــوخ للضـــغوط ومقاومـــة التغييـــر، محاولـــة إجـــراء إعـــادة الهندســـة الاســـفل إلـــى الأعلى.
- **مخـــاطر فنيـــة :** يتخـــوف مـــدراء العمليـــات مـــن مشـــروع إعـــادة الهندســـة نتيجـــة مســـؤولياتهم عـــن معرفـــةكـــل شـــيء خصوصـــاً فـــي البيئـــة الفنيـــة، ولـــيس لـــدى الإدارة الصـــبر الكـــافي علـــى نظـــم

المعلومــات والوقــت الــلازم لحــل المشــكلات، والعمــل علــى إجــراء التغيــرات الخطــأ ســواء للــنظم أو للعمليــات، بالإضــافة إلــى تحديــد متوســط أداء للعــاملين الأمــر الــذي يحــد مــن القــدرات المتميزة للبعض ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة.

- **مخــاطر مــوارد ماديــة وبشــرية :** وتعنــي عــدم تخصــيص المــوارد اللازمــة لإعــادة الهندســة أو عــدم الحصــول علــى المــوارد الضــرورية للنجــاح، المــوارد غيــر الكافيــة، الحاجــة إلــى وقــت أطول، تعين شخص لا يفهم إعادة الهندسة لقيادة جهودها.
- **مخــاطر ثقافيــة :** وتنــتج عــن تجاهــل قــيم وثقافــة العــاملين والمنظمــة، شــعور الأفــراد بــالخوف يجعلهــم يحــاولون إحبــاط مشــروع إعــادة الهندســة، غمــوض أو قصــور الرؤيــة لــدى العــاملين، قلــق العــاملين الــذي ستشــملهم إعــادة الهندســة علــى أنفســهم وعلــى زملائهــم خــارج الوظيفــة، تــرويج الإشــاعات عــن الأهــداف والتطبيقــات لإعــادة الهندســة، ترســيخ أو تثبيــت الــوعي القــائم الأمر الذي قد يفهم منه عدم إحداث التطوير بصورة مستمرة بعد إعادة التصميم.

المبحث الثاني

معايير الأداء

2-2-1 تمهيد.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم ومكونات الأداء، وكذلك إلى المعايير ومجالات الأداء.

2-2-2 مفهوم الأداء.

تسعى المنظمات إلى إكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والإستمرار، وحتى تتمكن من ذلك تضع المنظمة الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ولكن تحتاج المنظمة إلى معرفة هل تم تنفيذ الأهداف المخططة على أرض الواقع، لذلك لابد من وجود مقاييس تقيس وتقييم نتائج الأداء.

فقد عرّف (Wheelen&Hunger,2012,p332) الأداء على أنه النتائج النهائية للأنشطة، أما الأداء من وجهة نظر (السعدون، 2013، ص37) أنه هو العمل اليومي الذي يؤديه أو يقوم به العاملين، ومدى فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم، وكذلك مدى إتباعهم لطريقة أو لأسلوب العمل الذي توجه بها لإدارة عن طريق المشرف المباشر على العاملين.

ويرى (القطب، 2012،ص45) بأنه يمكن النظر إلى الأداء على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وقابلياتها في تحقيق أهدافها الموضوعه من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

كما أشار (الدواي، 2010، ص217) الى أن مفهوم الأداء في عمومه هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الاعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

2-2-3 مكونات الأداء.

يتكون الأداء من عنصرين رئيسيين وهما الكفاءة و الفعالية، ويمكن تعريفهما كما يلي:

- **الكفاءة:** عرّف (محسن والنجار، 2012، ص30) الكفاءة على أنها القدرة على إستغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف وفعل الاشياء بطريقة صحيحة(Do the Things Rights) ، ويمكن أن تحسب بالقاعدة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100$$

الفعالية : عرّف (محسن والنجار، 2012، ص31) الفعالية على أنها مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق مجموعة من الأهداف وفعل الأشياء الصحيحة (Do the Right Things)، ويمكن أن تحسب بالقاعدة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \times \mathbf{100}$$

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمها بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن إعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح "بينما الفعالية هي " إنجاز العمل/الشيء الصحيح "وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.(شرف الدين، 2012، ص51).

4-2-2 معايير الأداء.

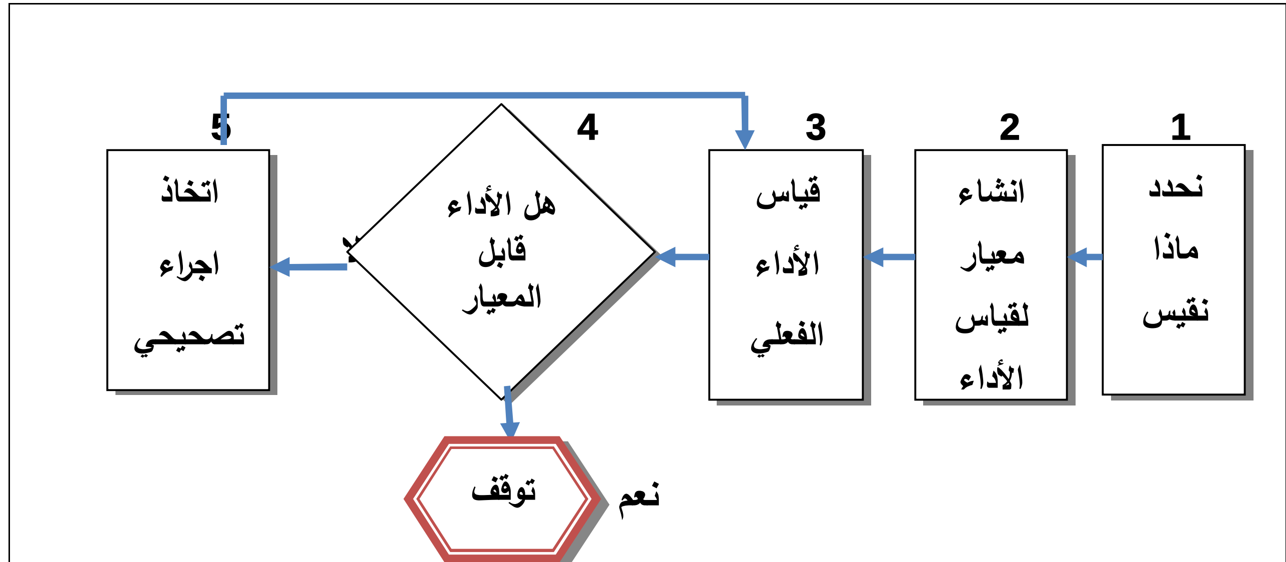
يعتبر المعيار هو المحدد أو المقياس الذي يقاس به الأداء، بحيث تعتبر الأسس التي يمكن تقييم كفاية الأداء من خلال مقارنة الأهداف المخططة بما تم تنفيذه فعلاً، لذللك لا بد أن تتسم المعايير بالوضوح وقابلية القياس والإتساق، وأن يكون للمعيار علاقة مباشرة بالنشاط المستهدف لقياس أداءه.

يرى (Wheelen&Hunger,2012,p328) أن عملية تقييم الأداء لا بد ان تتم لتتأكد المنظمة من تحقيق ما تم وضعه من أهداف، حيث تتكون عملية التقييم من المراحل التالية:

- **تحديد ماذا نقيس:** يقوم المدراء في الإدارة العليا بتحديد العمليات المراد تنفيذها والنتائج المتوقعه التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، بحيث يجب أن تتصف العملية والنتائج بإمكانية القياس.

- **إختيــار المعــايير المناســبة لقيــاس الأداء:** يـتم وضــع معــايير لقيــاس الأداء باســتخدام تعــابير واضــحة مفصــلة توضــح الحــدالمقبــول لنتــائج الأداء، وعــادةً عنــد وضــع المعــايير يجــب أن يتضمن بقدر معين الكفاية بالشكل الذي يسمح بانحرافات مقبولة عن الأداء المطلوب.
- **قياس الأداء الفعلي:** يتم قياس الأداء الفعلي للعملية تحضيراً للمقارنة بالمعايير.
- **مقارنــة الأداء الفعلــي بالمعــايير:** إذا كانــت نتــائج الأداء الفعلــي ضــمن الحــدود المســموح بهــا مقارنة بالمعايير الموضوعة فإن عملية التقييم تتوقف هنا.
- **إتخــاذ اجــراءات تصــحيحية:** اذا كانـت النتـائج الفعليـة لـم تصـل الـى الحـد المطلـوب فإنـه لا بـد من إتخاذ إجراءات تصحيحية لتقويم الإنحرافات.

(الشكل 3.2 تقييم الأداء)



source: Wheelen, Thomas L and Hunger, David J, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13edtion, 2012 P331)

5-2-2 مجالات قياس الأداء.

تعتبر مجالات الأداء مختلفة ومتنوعة في المنظمات نتيجة لتنوع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وأيضاً تختلف مجالات الأداء باختلاف توجهات ورغبات الإدارة وإختلاف توجهات أصحاب المصالح والحقوق، لذلك نجد كثير من المنظمات التي تقدم نفس نوع السلع أو الخدمات تختلف معايير الأداء التي تضعها نتيجة لإختلاف الأهداف المراد تحقيقها، بعضها يهدف إلى تحقيق النمو في الأرباح، وبعضها يهدف إلى الزيادة في الحصة السوقية والأخر يهدف إلى التمييز من خلال تحسين جودة السلع والخدمات، ولعل الجدول التالي يوضح ذلك:

(الجدول رقم 1.2)

مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات أداء على المدى القريب	قياسات أداء على المدى البعيد
المستهلكون	o المبيعات(القيمة والحجم) o المستهلكين الجدد o عدد إحتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	o النمو في المبيعات o معدل دوران المستهلكين o المقدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون	o كلفة المواد الاولية o زمن التسليم o المخزون o توفير المواد الاولية	o معدلات النمو في كل من: o كلفة المواد الاولية o زمن التسليم o المخزون o أفكار المجهزين الجديدة

قياسات أداء على المدى البعيد	قياسات أداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
o القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة o النمو في العائد على حق الملكية	o العائد على السهم o القيمة السوقية للسهم o عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم o العائد عل حق الملكية	**المجتمع المالي**
o عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة o مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	o عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة o العلاقات مع الاعضاء والطاقم	**الهيئة التشريعية**
o عدد الترقيات من الداخل o معدل الدوران	o عدد الإقتراحات o الإنتاجية o عدد الشكاوي	**الأفراد**
o عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الهيئات o عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الهيئات	o عدد الاجتماعات o عدد المواجهات غير الودية o عدد مرات تكوين الائتلافات o عدد القضايا المرفوعة	**هيئات حماية المستهلك**
o عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	o عدد اللقاءات o عدد المواجهات غير الودية o عدد مرات تكوين الائتلافات o عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة	**المدافعون عن البيئة**

Source: Certo, S and Peter, P, The Strategic Management Process, 3edtion,Irwin Pub ,Inc ,1995,P:146

تسعى الإدارة في المنظمة إلى خلق قيمة مضافة تقدمها إلى عملائها من خلال عملياتها الجوهرية، ولكن حتى تتأكد الإدارة من تحقيق أهدافها لا بد من أن تضع معايير ومقاييس لتقييم

العملية، ولكن ليس جميع المعايير مهمة وحاسمة لكل عملية، لذلك على الإدارة أن تختار تلك الأكثر أهمية للعملية المقصودة لتحقيق النجاح، هناك ثلاث معايير رئيسية وهي :

- **التكلفة :** هي قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف.(Horngren&others,2000,p46)، يرى الباحث أن التكلفة تعد أحد العوامل الرئيسية للنجاح بالإضافة إلى الجودة والوقت، وهي تعتبر أحد السمات التنافسية التي يمكن أن تتميز بها المنظمة عن غيرها، حيث أن تقديم السلع والخدمات للعملاء بأسعار مخفضة يساعد المنظمة في زيادة الحصة السوقية وهذا يتحقق عندما تتمكن المنظمة من تخفيض جميع عناصر التكاليف سواء أكانت أيدي عاملة أو مواد أولية أو غيرها من المصاريف، وكذلك تتبع مصادر الهدر في المنظمة للوصول إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء مقارنة بالمنافسين.

إن تخفيض التكاليف يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات الصحيحة لتوليد قيمة عليا للعملاء من جهة ومن جهة أخرى يساعد المنظمة على إستثمار مواردها بالشكل الأمثل.

- **الجودة:** هي أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرّة (عمر، 2010، ص83) وهي مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات.(محسن والنجار، 2012، ص545)

يرّى (عمر، 2010، ص106) أن أهمية قياس جودة الخدمات تتبع من أنها تساعد المنظمات على إكتساب المزايا التالية:

- معرفة ما يحتاجه العملاء وما اذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنشأة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الافراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج الموجودة وبناء على ذلك يتم إتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لحسن إستخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة وبأقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد و ما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

- **السرعة :** هي سرعة الإستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الإنتظار والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتلبيته.(Krajewzki&Ritzman,1996,p64)

في بيئة الخدمات المصرفية الحديثة كما يرى الباحث أن أهمية سرعة إنجاز المعاملات لا تقل عن أهمية تقديم الخدمة بالكلفة المنخفضة أو عن أهمية الجودة لكسب رضا العملاء الجدد أو المحافظة على العملاء الحاليين، لذا يسعى كثير من المدراء بإتجاه هدف تحقيق السرعة في إنجاز المعاملات على أساس تقديم الخدمة في الوقت المحدد وعدد المعاملات التي تم تنفيذها فضلاً عن الإهتمام بالزمن المستغرق في إنجاز المعاملة.

ويـّرى (المحسـن والنجـار، 2012، ص 61) أن التنـافس علـى أسـاس الوقـت يتضـمن ثـلاث أبعاد وهي:

- **سـرعة التسـليم** : والـذي يقـاس بمقـدار الوقـت بـين تـاريخ اسـتلام طلـب الزبـون وتـاريخ تلبيتـه وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الإنتظار.
- **التسـليم بالوقـت المحـدد المتفـق عليـه:** ويقـاس مـن خـلال التكـرار الـذي تـتم فيـه مقابلـة وقـت التسـليم المتفـق عليـه معبـراً عـن ذلـك بالنسـبة المئويـة للطلبيـات التـي سـلمت إلـى الزبـائن بالأوقـات المحـددة (فـي المنظمـات الصـناعية)، ويقـاس بالنسـبة المئويـة للزبـائن الـذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة اقل من خمس دقائق مثلاً (في منظمات الخدمة).
- **سـرعة التطـوير:** ويقـاس بمقـدار الوقـت المطلـوب لتطـوير وتصـميم منتـوج جديـد وإنتاجـه، فكلمـا كـان الوقـت المنقضـي مـن لحظـة توليـد الفكـرة حتـى التصـميمالنهـائي والإنتـاج قصـيراً ، كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المتنافسين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 3-1 تمهيد.
- 3-2 منهجية الدراسة.
- 3-3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 3-4 المعالجة الإحصائية.
- 3-5 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.
- 3-6 أسلوب جمع البيانات.
- 3-7 اختبار التوزيع الطبيعي.
- 3-8 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 تمهيد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على معايير الأداء الحاسمة (الكلف, الجودة, السرعة), ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة, مجتمعها, عينتها, المعالجة الإحصائية وأسلوبها, صدق وثبات هذه الأداة, كما يتضمن طرق الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.

3-2 منهجية الدراسة.

إتبع الباحث في إجراء الدراسة الخطوات العلمية المتعارف عليها بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لأغراض هذه الدراسة حيث اعتمد الباحث مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها، وتم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها بناءاً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الاردنية بفروعها وبلغ عدد البنوك المستهدفة (13) بنك، حيث بلغ حجم العينة (228) موظف، حيث إستهدفت الإدارة العليا فقط (المدراء ونوابهم, ورؤساء الأقسام فقط) موزعون كما يوضح الجدول رقم (3-1)

جدول رقم (3-1)

تصنيف وتوزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب الموزع والمسترد والصالح منها

البنك	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
العربي	18	7.9	15	6.6	14	7.2
الإسكان للتجارة والتمويل	34	14.9	22	9.6	17	8.7
الأهلي الأردني	18	7.9	12	5.3	9	4.6
الأردني الكويتي	15	6.6	13	5.7	11	5.6
التجاري الأردني	10	4.4	9	3.9	6	3.1
الاستثمار العربي	12	5.3	11	4.8	7	3.6
الاستثماري	15	6.6	13	5.7	13	6.7
القاهرة عمان	24	10.5	20	8.8	22	11.3
الاتحاد	18	7.9	18	7.9	18	9.2
المؤسسة العربية	20	8.8	20	8.8	18	9.2
سوستيه جنرال	16	7.0	15	6.6	14	7.2
الأردن	10	4.4	10	4.4	8	4.1
المال	18	7.9	17	7.5	16	8.2
المجموع	**228**	**%100**	**195**	**%85.5**	**173**	**88.7**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الموزع على المجتمع قد بلغ (228) موظف موزعين على الإدارة العليا في البنوك التجارية الاردنية حيث تم استرداد (195) استبانة أي ما نسبته 85.5% من أصل المجتمع (228/195=85.5%) وبعد تدقيق الاستبانات تم استبعاد (22) استبانة غير صالحة لتصبح الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (173) استبانة أي ما نسبته 88.7% من الاستبانات المستردة (195/173=88.7%) وبذلك تكون العينة النهائية (173) استبانة.

3-4 المعالجة الإحصائية.

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS, كما استخدم الباحث مستوى الدلالة 0.05 في اختبار فرضياته, ولتوظيف البيانات التي جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية, وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي.

3-5 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

إعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة وإتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لإختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار "k-s" (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تمهيداً لإجراء تحليل الإنحدار المتعدد.
4. تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تتمثل في اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات بإبعادها على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الأردنية.

5. اختبار معامل تضخم التباين VIF وذلك لإختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.

6. تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): وذلك لإختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الرئيسية الأولى.

7. اختبار تحليل التباين الثنائي (Two-Way ANOVA) وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

3-6 أسلوب جمع البيانات.

إعتمدت الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك بالإعتماد على الكتب والمراجع والرسائل العلمية والمقالات المنشورة، وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة. كما تم الإستعانة بقواعد البيانات الإلكترونية والإنترنت للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

2. **المصادر الأولية:** تتمثل أداة الدراسة في استبانة تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها، حيث تكونت الاستبانة من:

- **الجزء الأول**: بعض المعلومات الشخصية للمبحوثين.
- **الجزء الثاني:** ويتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغيرات المستقلة **(إعادة هندسة العمليات)** وأبعادها (إعادة تصميم الوظائف, إعادة تصميم العمليات, تخفيض مستويات الرقابة, استخدام التكنولوجيا الحديثة, تمكين العاملين).
- **الجزء الثالث:** ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغيرات التابعة **(معايير الأداء)** وأبعادها (الكلف, الجودة, السرعة) وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ويبين الجدول (3-2) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (3-2)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق
2.33-1	متدنية
3.66-2.34	متوسطة
5-3.67	مرتفعة

يتم إعتماد ثلاث مستويات للدرجة بإستخدام (5-1) / 3 = 1.33

3-7 إختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء إختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والجدول رقم (3-3) يشير إلى نتائج الإختبار.

الجدول رقم (3-3)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إعادة هندسة العمليات	معايير الأداء	المتغيرات	
173	173	N	
3.7666	4.2421	Mean	Normal Parameters[a,b]
0.43573	0.49874	Std. Deviation	
1.067	1.981	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.205	0.052	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

يشير الجدول رقم (3-4)إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً ، حيث بلغت قيمة الإختبار لإعادة هندسة العمليات (1.067) إلى مستوى دلالة (0.205) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05)، كما بلغت قيمة معايير الأداء (1.981) على مستوى دلالة (0.052) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

<u>3-8 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).</u>

1. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الإختصاص في الجامعات الأردنية, وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد ذلك بهدف الحصول على تغذيه عكسية، وذلك أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة. أنظر الملحق رقم (2).

2. ثبات أداة الدراسة:

بقصد بالثبات الدقة والإتساق في أداء الأفراد، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالإختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى.

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للإتساق الداخل، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلّما اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%)، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، حيث قام الباحث بإجراء الاختبار على أول (30) استبانة (عينة أولية أو تجريبية) للتأكد من الثبات حيث بلغ المؤشر الكلي للعينة الأولية (91.26%) وهي نسبة ممتازة كونها اكبر من النسبة المقبولة 60% والجدول رقم (3-4) ويوضح ثبات أداة الدراسة كرونباخ ألفا للمتغيرات.

جدول رقم (3-4)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات العينة الأولية أو التجريبية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة الأولية
إعادة هندسة العمليات	**16**	**%86.70**	**30**
معايير الأداء	**9**	**%89.19**	
المؤشر الكلي	**25**	**%91.26**	

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (3-5) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (88.17%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-5)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	العينة النهائية
إعادة هندسة العمليات	**16**	**%80.23**	**173**
إعادة تصميم الوظائف	3	%70.53	
إعادة تصميم العمليات	3	%69.94	
تخفيض مستويات الرقابة	3	%73.10	
استخدام التكنولوجيا الحديثة	4	%72.67	
تمكين العاملين	3	%73.10	
معايير الأداء	**9**	**%85.48**	
الكلف	3	%71.46	
الجودة	3	%78.90	
السرعة	3	%73.44	
المؤشر الكلي	**25**	**%88.17**	

3. الصدق من معامل الثبات:

تّم الاعتماد على استخراج الصدق من معامل الثبات وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، حيث أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، ويتم حساب الصدق بهذه الطريقة باستخدام المعادلة التالية:

صدق المقياس = $\sqrt{\text{الثبات}}$ (أيكين، 2007، ص 415)

وبحساب معامل ثبات الإستبيان الحالي (ألفا) وقيمته (88.17%)، فإن صدقه = $\sqrt{88.17}$ = (93.8%)، وهو معامل صدق عالي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- 4-1 وصف خصائص عينة الدراسة.
- 4-2 عرض نتائج الدراسة.
- 4-3 اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة.

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر, المؤهل العلمي, المسمى الإداري، وسنوات الخبرة, والجداول التالية توضح إجابات العينة حول المعلومات الشخصية.

1) النوع الاجتماعي:

جدول رقم (4-1)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة	الشكل التوضيحي
ذكر	97	%56.1	
أنثى	76	%43.9	
المجموع	173	%100	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إعتماداً على المخرجات الإحصائية.

نلاحظ من الجدول رقم (4-1) أن 56.1% من العينة ذكور وعددهم 97 فردا بينما 43.9% منها إناث وعددهم 76 فردا، ويعزى ذلك الى أن أغلبية المدراء و رؤساء الأقسام من الذكور، ويعكس ذلك أيضاً إرتفاع نسبة العاملين من الذكور بالبنوك التجارية الاردنية مقارنة مع عدد الإناث.

2) العمر:

جدول رقم (4-2)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة	الشكل التوضيحي
20-30 سنة	24	%13.9	
31-35 سنة	31	%17.9	
36-40 سنة	25	%14.5	
41-45 سنة	34	%19.7	
46-50 سنة	35	%20.2	
51 سنة فأكثر	24	%13.9	
المجموع	173	%100	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إعتماداً على المخرجات الإحصائية.

نلاحظ من الجدول رقم (4-2) أن 20.2% من العينة تتراوح أعمارهم بين 46-50 سنة وعددهم 35 فردا تليها 19.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 41-45 سنة وعددهم 34 فردا, تليها 17.9% تتراوح أعمارهم بين 31-35 سنة وعددهم 31 فردا, تليها 14.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 36-40 سنة وعددهم 25 فردا, بينما 13.9% تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة وعددهم 24 فردا, وكذلك 13.9% منها تزيد أعمارهم عن 51 سنة وعددهم 24 فردا، وقد يعزى السبب في إرتفاع الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة إلى أن أفراد العينة في الغالب من نواب المدراء ورؤساء الأقسام والتي تتناسب أعمارهم مع التدرج الطبيعي والوظيفي في الإدارات المختلفة للبنوك التجارية.

3) المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الشكل التوضيحي
دبلوم	18	%10.4	
بكالوريوس	88	%50.9	
ماجستير	64	%37	
دكتوراه	3	%1.7	
المجموع	173	%100	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إعتماداً على المخرجات الإحصائية.

نلاحظ من الجدول رقم (4-3) أن 50.9% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس وعددهم 88 فردا, تليها 37% منها ماجستير وعددهم 64 فردا, تليها 10.4% دبلوم وعددهم 18 فردا, بينما 1.7% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة الدكتوراه وعددهم 3 أفراد، وقد يعزى ارتفاع نسبة حملة الماجستير إلى حاجة البنوك إلى مدراء ورؤساء أقسام يمتلكون المؤهل العلمي المرتفع بالإضافة إلى الخبرة العملية في المجال المصرفي، وأن غالبية البنوك التجارية الأردنية أساساً تعتمد درجة البكالوريوس كحدّ أدنى للتقدم بطلبات التوظيف في تلك البنوك.

4) المسمى الإداري:

جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الإداري

المسمى الإداري	التكرار	النسبة	الشكل التوضيحي
رئيس قسم	78	%45.1	
نائب مدير	50	%28.9	
مدير	45	%26	
مدير عام	-	-	
المجموع	173	%100	

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إعتماداً على المخرجات الإحصائية.

نلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن 45.1% من العينة رؤساء أقسام وعددهم 78 فردا, بينما 28.9% مساماهم الإداري تحت نائب مدير وعددهم 50 فردا, وأخيرا 26% مدراء وعددهم 45 فرداً ، ويتناسب ذلك مع هرمية التسلسل الإداري الذي يميل إلى القمة بإتجاه الوظائف الأعلى كنائب مدير وإلى القاعدة بإتجاه رؤساء الأقسام.

5) سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة	الشكل التوضيحي
1-3 سنوات	5	%2.9	
4-7 سنوات	28	%16.2	
8-11 سنة	36	%20.8	
12 سنة فأكثر	104	%60.1	
المجموع	173	%100	

نلاحظ من الجدول رقم (4-5) أن 60.1% من العينة تزيد خبرتهم عن 12 سنة وعددهم 104 أفراد, وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المسؤولين في المجال المصرفي يتحملون مسؤوليات حرجة ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة نظراً لطبيعة العمل المصرفي، تليها 20.8% تتراوح خبرتهم بين 8-11 سنة وعددهم 36 فردا, تليها 16.2% تتراوح خبرتهم بين 4-7 سنوات وعددهم 28 فردا, تليها 2.9% من العينة تتراوح خبرتهم بين 1-3 سنوات وعددهم 5 أفراد، وهذا يتناسب مع المسمى الوظيفي الذي يشترط حدّ أدنى لسنوات الخبرة للحلول في المسمى الوظيفي كرئيس قسم أو نائب مدير أو مدير.

إختبار معامل تضخم التباين وذلك لإختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود إرتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى إستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (4-6) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-6)

نتائج إختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

متغيرات إعادة هندسة العمليات	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
إعادة تصميم الوظائف	0.893	1.120
إعادة تصميم العمليات	0.670	1.494
تخفيض مستويات الرقابة	0.789	1.267
استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.712	1.404
تمكين العاملين	0.792	1.263

4-2 عرض نتائج الدراسة.

وصف أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات.

البعد الأول: إعادة تصميم الوظائف.

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن إعادة تصميم الوظائف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية	3.6358	0.89591	متوسطة	2
2	تسعى إدارة البنك للموائمة بين المركزية واللامركزية	3.7168	0.79651	مرتفعة	1
3	تسعى الإدارة لتحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسئولة أمام الإدارة العليا	3.5087	0.97419	متوسطة	3
المؤشر الكلي		**3.6204**	**0.70741**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (4-7) أهمية متوسطة لآراء عينة الدراسة حول إعادة تصميم الوظائف، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.6204) وانحراف معياري (0.70741)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (2) هي أكثر الفقرات موافقة وذات درجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تسعى إدارة البنك للموائمة بين المركزية واللامركزية", بمتوسط حسابي يبلغ (3.7168) وانحراف معياري (0.79651)، ويعزى ذلك حسب إعتقاد الباحث إلى رغبة المبحوثين في الحصول على صلاحيات أكثر تساهم في إنجاز الخدمة المقدمة للعملاء، بينما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من الأهمية بين الفقرات والتي تنص "تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية" بمتوسط حسابي (3.6358) وانحراف معياري (0.89591) بينما أقل الفقرات أهمية بدرجة متوسطة الفقرة رقم (3) والتي تنص "تسعى الإدارة لتحديد إدارة

أو قسم يمثل جهة واحدة مسئولة أمام الإدارة العليا" بمتوسط حسابي يبلغ (3.5087) وانحراف معياري (0.97419).

البعد الثاني: إعادة تصميم العمليات.

الجدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن إعادة تصميم العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
4	تسعى الإدارة لدمج عدّة عمليات في عملية واحدة	3.9306	0.83932	مرتفعة	3
5	تسعى الإدارة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدى بشكل متوازن وليس متتابع.	4.0867	0.77647	مرتفعة	1
6	تستخدم الإدارة فرق العمل لتتولى تنفيذ عملية متكاملة	3.9711	0.83128	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		**3.9961**	**0.64499**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-8) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول إعادة تصميم العمليات، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.9961) وانحراف معياري (0.64499)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (5) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تسعى الإدارة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدى بشكل متوازن وليس متتابع", بمتوسط حسابي يبلغ (4.0867) وانحراف معياري (0.77647)، ويعزى ذلك حسب رأي الباحث إلى رغبة الإدارة في إختصار الوقت الضائع عند تنفيذ البنك عملياته المصرفية بشكل متتابع، بينما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بين الفقرات وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تستخدم الإدارة فرق العمل لتتولى تنفيذ عملية متكاملة" بمتوسط حسابي (3.9711) وانحراف معياري

(0.83128) بينما أقل الفقرات موافقة بدرجة مرتفعة من الأهمية الفقرة رقم (4) والتي تنص "تسعى الإدارة لدمج عدّة عمليات في عملية واحدة" بمتوسط حسابي يبلغ (3.9306) وانحراف معياري (0.83932).

البعد الثالث: تخفيض مستويات الرقابة.

الجدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تخفيض مستويات الرقابة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
7	تسعى الإدارة لتخفيض مستويات الرقابة والمرجعية	2.9827	1.06462	متوسطة	2
8	تسعى الإدارة لتقليل عمليات التدقيق الداخلي	2.8844	1.05568	متوسطة	3
9	تسعى الإدارة إلى استخدام تقنيات حديثة في مجال الرقابة لتوفير السرعة في الأداء	3.8208	0.96281	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**3.2293**	**0.8295**	**متوسطة**	

يظهر الجدول رقم (4-9) أهمية متوسطة لآراء عينة الدراسة حول تخفيض مستويات الرقابة، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.2293) وانحراف معياري (0.8295)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة سلبية نحو الفقرتين (7),(8) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط أداة القياس والبالغ (3) بينما الفقرة (9) تعتبر ايجابية كون متوسطها الحسابي اكبر من متوسط أداة القياس (3)، ويعزى الباحث ذلك للضغوط المفروضة على البنوك التجارية من قبل البنك المركزي بضرورة رفع مستويات الرقابة والتدقيق نظراً لطبيعة عمل البنوك، كما تبين أن الفقرة رقم (9) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تسعى الإدارة إلى استخدام تقنيات حديثة في مجال الرقابة لتوفير السرعة في الأداء", بمتوسط حسابي يبلغ (3.8208) وانحراف معياري (0.96281)، ويعزى الباحث ذلك لإهتمام الإدارة بإستخدام تقنيات حديثة في مجال الرقابة تساهم تخفيض مستويات الرقابة بالصورة التي لا تتعارض مع متطلبات البنك المركزي مما يسمح توفير السرعة في

أداء الخدمة المصرفية، بينما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من الأهمية بين الفقرات والتـي تـنص "تسـعى الإدارة لتخفيض مسـتويات الرقابـة والمرجعيـة" بمتوسـط حسـابي (2.9827) وانحـراف معياري (1.06462) بينما الفقرة رقم (8) أقل الفقرات موافقة بدرجة متوسطة من الأهمية والتي تنص "تسعى الإدارة لتقليل عمليات التدقيق الداخلي" بمتوسط حسابي يبلغ (2.8844) وانحراف معياري (1.05568)، ويعزى الباحث ذلك إلى طبيعة عمل البنوك التجارية التي تتطلب الدقة في التعاملات النقدية مع العملاء وأيضاً لأن رفع مستويات الرقابة والتدقيق يوفر شعور الأمان للعملاء .

البعد الرابع: استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
10	يقلل البنك مراحل تنفيذ عملياته المصرفية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	4.2081	0.78692	مرتفعة	2
11	يستخدم البنك نظم تكنولوجيا المعلومات لتحقق عمليات مصرفية متعددة في عملية واحدة	4.1561	0.77304	مرتفعة	3
12	تساهم التكنولوجيا في التقليل من العمليات الرقابية	3.7688	0.98462	مرتفعة	4
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات في نجاح إعادة تصميم العمليات المصرفية	4.2832	0.71170	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**4.1040**	**0.60821**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-10) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول استخدام التكنولوجيا الحديثة، فقد بلغ المؤشر الكلي (4.1040) وانحراف معياري (0.60821)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (13)

هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تساهم تكنولوجيا المعلومات في نجاح إعادة تصميم العمليات المصرفية", بمتوسط حسابي يبلغ (4.2832) وانحراف معياري (0.71170)، ويعزى ذلك إلى التسهيلات التي يتم الحصول عليها عند إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي بدورها تساعد في خفض الكلف والجهد وتحسين الجودة للخدمة المصرفية، بينما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة من الأهمية بين الفقرات والتي تنص "يقلل البنك مراحل تنفيذ عملياته المصرفية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي (4.2081) وانحراف معياري (0.78692) بينما الفقرة (11) حملت الترتيب الثالث والتي تنص "يستخدم البنك نظم تكنولوجيا المعلومات لتحقق عمليات مصرفية متعددة في عملية واحدة" بمتوسط حسابي (4.1561) وانحراف معياري (0.77304), بينما أقل الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية الفقرة رقم (12) والتي تنص "تساهم التكنولوجيا في التقليل من العمليات الرقابية" بمتوسط حسابي يبلغ (3.7688) وانحراف معياري (0.98462)، ويعزى الباحث ذلك إلى التسهيلات التي يتم الحصول عليها عند إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي بدورها تساهم في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية الإلكترونية للعملاء دون الحاجة لتواجدهم في البنك مما سيوفر الكلف ويحسن الجودة ويقلل الوقت والجهد .

البعد الخامس: تمكين العاملين.

الجدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تمكين العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
14	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد	3.7052	0.71514	مرتفعة	2
15	يمنح البنك العاملين لديه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل	3.6474	0.81230	متوسطة	3
16	يساهم الموظفون في إعادة تصميم العمليات المصرفية	3.9595	0.78768	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**3.7707**	**0.62317**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-11) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول تمكين العاملين، فقد بلغ المؤشر الكلي (3.7707) وانحراف معياري (0.62317)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (16) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "يساهم الموظفون في إعادة تصميم العمليات المصرفية", بمتوسط حسابي يبلغ (3.9595) وانحراف معياري (0.78768)، ويعزى الباحث ذلك إلى إهتمام البنك بأن يكون الموظف جزءاً من العملية الإدارية بالشكل الذي يمنح الموظفون المساهمة الفعالة في إعادة تصميم العمليات المصرفية بإعتبارهم الخط الأول لخدمة العملاء والأقرب لمعرفة حاجات ورغبات العملاء والمشاكل التي تواجههم عند تأدية الخدمة، بينما جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثانية بين الفقرات وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد" بمتوسط حسابي (3.7052) وانحراف معياري (0.71514) بينما الفقرة (15) أقل الفقرات موافقة وبدرجة متوسطة من الأهمية والتي تنص

"يمنح البنك العاملين لديه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل" بمتوسط حسابي يبلغ (3.6474) وانحراف معياري(0.81230).

- **أبعاد إعادة هندسة العمليات:**

يوضح الجدول رقم (4-12) مستوى أهمية أبعاد إعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية الاردنية.

الجدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات

أبعاد إعادة هندسة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
إعادة تصميم الوظائف	3.6204	0.70741	4
إعادة تصميم العمليات	3.9961	0.64499	2
تخفيض مستويات الرقابة	3.2293	0.8295	5
استخدام التكنولوجيا الحديثة	4.1040	0.60821	1
تمكين العاملين	3.7707	0.62317	3
المتوسط الحسابي العام لإعادة هندسة العمليات	**3.7666**	**0.43573**	

يظهر الجدول رقم (4-12) وجود مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية لإعادة هندسة العمليات في البنوك التجارية الاردنية بأبعادها (إستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمليات وتمكين العاملين)، بينما بعد إعادة تصميم الوظائف وتخفيض مستويات الرقابة مستوى متوسط من الكفاءة والفعالية لذلك توصي الدراسة بزيادة التركيز على هذين البعدين.

وصف أبعاد المتغير التابع معايير الأداء.

البعد الأول: الكلف.

الجدول رقم (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الكلف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
17	تسعى الإدارة إلى أن تكون الخدمة المقدمة للعملاء ذات تكلفة منخفضة	4.0578	0.72104	مرتفعة	3
18	يؤدي إعادة تصميم العملية من وقت إصدارها إلى تلبية طلب العميل إلى تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة	4.1387	0.74190	مرتفعة	2
19	يساهم إعادة هندسة العمليات في تخفيض كلفة رأس المال البشري	4.1618	0.83342	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**4.1195**	**0.61199**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-13) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول الكلف، فقد بلغ المؤشر الكلي (4.1195) وانحراف معياري (0.61199)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (19) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "يساهم إعادة هندسة العمليات في تخفيض كلفة رأس المال البشري", بمتوسط حسابي يبلغ (4.1618) وانحراف معياري (0.83342)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثانية بين الفقرات وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "يؤدي إعادة تصميم العملية من وقت إصدارها إلى تلبية طلب العميل إلى تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة" بمتوسط حسابي (4.1387) وانحراف معياري (0.74190) بينما حملت الفقرة (17) أقل الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تسعى الإدارة إلى أن تكون الخدمة المقدمة للعملاء ذات تكلفة منخفضة" بمتوسط حسابي يبلغ (4.0578) وانحراف

معياري(0.72104)، ويعزي الباحث ذلك إلى إهتمام البنك الدائم في خفض الكلف من خلال التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة بالشكل الذي يساهم في تحسين الجودة وزيادة السرعة.

البعد الثاني: الجودة.

الجدول رقم (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
20	تؤدي إعادة تصميم العمليات إلى زيادة قدرة البنك على إرضاء العملاء	4.3468	0.66991	مرتفعة	1
21	تساهم إعادة هندسة العمليات المصرفية في انخفاض الشكاوي المقدمة من العملاء	4.2717	0.69980	مرتفعة	3
22	تساهم إعادة تصميم العمليات المصرفية في تقديم معاملات مصرفية دقيقة وخالية من الأخطاء	4.3468	0.75940	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		**4.3218**	**0.59596**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-14) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول الجودة، فقد بلغ المؤشر الكلي (4.3218) وانحراف معياري (0.59596)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (20) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تؤدي إعادة تصميم العمليات إلى زيادة قدرة البنك على إرضاء العملاء" بمتوسط حسابي يبلغ (4.3468) وانحراف معياري (0.66991)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الثانية بين الفقرات وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تساهم إعادة تصميم العمليات المصرفية في تقديم معاملات مصرفية دقيقة وخالية من الأخطاء" بمتوسط حسابي (4.3468) وانحراف معياري (0.75940) بينما حملت الفقرة (21) أقل الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تساهم

إعـادة هندسـة العمليـات المصـرفية فـي انخفـاض الشـكاوي المقدمـة مـن العمـلاء" بمتوسـط حسـابي يبلـغ (4.2717) وانحراف معياري(0.69980)، ويعزى الباحث ذلك إلى إهتمام الإدارة بالجودة بإعتبارها عامل أساسي للتميز على المنافسين في ظل المنافسة الشديدة.

البعد الثالث: السرعة.

الجدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن السرعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
23	يساهم تمكين العاملين في تخفيض الوقت اللازم لانجاز المعاملات المصرفية	4.2543	0.72661	مرتفعة	2
24	تساهم إعادة تصميم العمليات في تقليص الوقت المنقضي بين تسلم طلب العميل وتلبيته	4.2370	0.67031	مرتفعة	3
25	تسعى الإدارة إلى تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء	4.3642	0.76271	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**4.2852**	**0.58258**	**مرتفعة**	

يظهر الجدول رقم (4-15) أهمية متوسطة لآراء عينة الدراسة حول السرعة، فقد بلغ المؤشر الكلي (4.2852) وانحراف معياري (0.58258)، ونلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (25) هي أكثر الفقرات موافقة وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تسعى الإدارة إلى تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء", بمتوسط حسابي يبلغ (4.3642) وانحراف معياري (0.76271)، بينما جاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الثانية بين الفقرات وبدرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "يساهم تمكين العاملين في تخفيض الوقت اللازم لانجاز المعاملات المصرفية" بمتوسط حسابي (4.2543) وانحراف معياري (0.72661) بينما الفقرة (24) حملت أقل الفقرات موافقة ودرجة مرتفعة من الأهمية والتي تنص "تساهم إعادة تصميم العمليات في

تقليص الوقت المنقضي بين تسلم طلب العميل وتلبيته" بمتوسط حسابي يبلغ (4.2370) وانحراف معياري (0.67031)، ويعزى الباحث ذلك إلى إهتمام الإدارة بإختصار الوقت الضائع على العملاء مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ طلب العميل في ظل ما يعرف عن طول الإجراءات التي تحتاجها المعاملات المصرفية.

- **أبعاد معايير الأداء:**

يوضح الجدول رقم (4-16) مستوى أهمية أبعاد معايير الأداء في البنوك التجارية الاردنية.

الجدول رقم (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بإبعاد معايير الأداء

أبعاد معايير الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الكلف	4.1195	0.61199	3
الجودة	4.3218	0.59596	1
السرعة	4.2852	0.58258	2
المتوسط الحسابي العام لمعايير الأداء	**4.2421**	**0.49874**	

يظهر الجدول رقم (4-16) وجود مستوى مرتفع من معايير الأداء في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها الثلاثة (الكلف, الجودة, السرعة).

3-4 اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: لا يوجد اثر لتطبيق إعادة هندسة العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية.

جدول (4-17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة

متغيرات إعادة هندسة العمليات	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تصميم الوظائف	0.134	2.365	0.019
تصميم العمليات	0.158	2.412	0.017
تخفيض مستويات الرقابة	-0.004	-0.060	0.952
استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.480	7.562	0.00
تمكين العاملين	0.208	3.459	0.001
قيمة (R)	0.722		
قيمة (R^2)	0.521		
قيمة (F)	36.335		
درجة الحرية DF	167/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (4-17) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (36.335) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.521) أن 52.1% من التغيرات الحاصلة في

إعادة هندسة العمليات لدى الأفراد العاملين في البنوك التجارية تعزى للتغير في معايير الأداء, بينما 47.9% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة معامل الإرتباط R= 72.2%.

وأوضحت النتائج أن بعد تخفيض مستويات الرقابة ليس له أي إسهام في التأثير حيث بلغت قيمة Beta (-0.004) و T (-0.060) وهي قيم غير معنوية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$). في حين أن باقي أبعاد هندسة العمليات لها إسهام في التأثير على معايير الأداء وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول رقم (4-17).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى, ونقبل الفرضية البديلة حيث ثبت وجود أثر لتطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho : لا يوجد تأثير لإعادة تصميم الوظائف ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

جدول (4-18)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	SIG	درجة الحرية	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
4.277	1.9600	0.00	172	0.311	0.097	رفض

تبين من الجدول رقم (4-18) بعد استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط R كانت (31.1%) كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.097), مما يعني أن (9.7%) من التغير الحاصل في إعادة تصميم الوظائف يعود إلى التغير في معايير الأداء .

حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (4.277) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد, فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لإعادة تصميم الوظائف ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho : لا يوجد تأثير لإعادة تصميم العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

جدول (4-19)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	R^2	R	درجة الحرية	SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.210	0.459	172	0.00	1.9600	6.752

تبين من الجدول رقم (4-19) بعد استخدام الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط R كانت (45.9%) كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.210), مما يعني أن (21%) من التغير الحاصل في إعادة تصميم العمليات يعود إلى التغير في معايير الأداء .

حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (6.752) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05), فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير لإعادة تصميم العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد تأثير لتخفيض مستويات الرقابة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

جدول (4-20)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG	درجة الحرية	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
3.252	1.9600	0.001	172	0.241	0.058	رفض

تبين من الجدول رقم (4-20) بعد استخدام الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط R كانت (24.1%) كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.058), مما يعني أن (5.8%) من التغير الحاصل في تخفيض مستويات الرقابة يعود إلى التغير في معايير الأداء .

حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (3.252) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد, فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير لتخفيض مستويات الرقابة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho: لا يوجد تأثير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

جدول (4-21)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية العدمية	R^2	R	درجة الحرية	SIG	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.422	0.650	172	0.00	1.9600	11.173

تبين من الجدول رقم (4-21) بعد استخدام الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط R كانت (65%) كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.422), مما يعني أن (42.2%) من التغير الحاصل في استخدام التكنولوجيا الحديثة يعود إلى التغير في معايير الأداء .

حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (11.173) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد, فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: لا يوجد تأثير لتمكين العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

جدول (4-22)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG	درجة الحرية	R	R^2	نتيجة الفرضية العدمية
6.806	1.9600	0.00	172	0.462	0.213	رفض

تبين من الجدول رقم (4-22) بعد استخدام الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط R كانت (46.2%) كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.213), مما يعني أن (21.3%) من التغير الحاصل في تمكين العاملين يعود إلى التغير في معايير الأداء .

حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (6.806) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد, فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة وجود تأثير لتمكين العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول ما هو اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية تعزى إلى المتغيرات (العمر, المسمى الإداري, سنوات الخبرة).

جدول (4-23)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (Two way ANOVA)

المتغير	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة HO
العمر	20-30 سنة	4.091	0.078	0.943	1.33	0.592	قبول
	31-35 سنة	4.157	0.067				
	36-40 سنة	3.948	0.073				
	41-45 سنة	4.173	0.067				
	46-50 سنة	4.407	0.068				
	51 سنة فأكثر	4.415	0.077				
المسمى الإداري	رئيس قسم	4.120	0.049	0.991	1.45	0.491	قبول
	نائب مدير	4.284	0.060				
	مدير	3.969	0.060				
	مدير عام	-	-				
سنوات الخبرة	1-3 سنوات	3.986	0.159	0.984	1.45	0.505	قبول
	4-7 سنوات	4.132	0.071				
	8-11 سنة	4.096	0.063				
	12 سنة فأكثر	4.093	0.046				

يشير الجدول رقم (4-23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات على معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية تعزى للمتغيرات (العمر, المسمى الإداري, سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (Sig) لمتغير العمر (0.592) ومتغير المسمى الإداري

(0.491) ومتغيــر ســنوات الخبــرة (0.505) وجميعهــا اكبــر مــن مســتوى الدلالــة (0.05) وتؤكــد هــذه النتيجــة قيمــة F المحســوبة للمتغيــرات أقــل مــن قيمتهــا الجدوليــة، ويــرى الباحــث أن أفــراد العينــة وعلــى الــرغم مــن الإختلافــات الديموغرافيــة فــي متغيــرات (العمر،المســمى الإداري، ســنوات الخبــرة)، فــإن المبحــوثين لا يختلفــون فــي وجهــات نظــرهم حــول أثــر تطبيــق إعــادة هندســة العمليــات علــى معــايير الأداء الحاســمة فــي البنــوك التجاريــة الاردنيــة أي أن متغيــرات (العمــر، المســمى الإداري،ســنوات الخبــرة) عوامــل غيــر مــؤثرة علــى تطبيــق إعــادة هندســة العمليــات ، ويعــزى ذلــك الباحــث إلــى أن غالبيــة المــدراء ونــائبيهم ورؤســاء الأقســام فــي البنــوك التجاريــة يتلقــون دورات تدريبيــة متعــددة ســاهمت فــي تحســين الإدراك والــوعي فــي هــذا المجــال، فضــلاً حداثــة موضــوع إعــادة هندســة العمليــات (الهنــدرة)، وأيضــاً إســتخدام تكنولوجيــا الحديثــة داخــل العمــل لكافــة المــدراء ورؤســاء الأقســام ممــا أدى إلــى تقــارب في وجهات النظر تجاه تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة).

الفصل الخامس

- **5-1 المقدمة.**
- **5-2 النتائج.**
- **5-3 التوصيات.**

5-1 تمهيد.

هـدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى أثـر تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات علـى معـايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية، وعليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها كما يلي:

5-2 النتائج.

فـي ضـوء تحليـل نتـائج الدراسـة الميدانيـة أظهـرت النتـائج أن إعـادة هندسـة العمليـات تفسـر 52.1% مـن التبـاين فـي معـايير الأداء الحاسـمة فـي البنـوك التجاريـة الاردنيـة، وإحتـل عامـل إسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة المرتبـة الأولـى، وفسّـر مـا مقـداره 42.2% مـن المتغيـر التـابع، وهـذا دليـل علـى الـدور الرئيسـي للتكنولوجيـا الحديثـة فـي تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات بالإضـافة إلـى التسـهيلات التـي توفرهـا التكنولوجيـا الحديثـة والتـي تـؤدي إلـى خفـض الكلـف والجهـد وزيـادة سـرعة العمليـات وتحسـين مخرجـات الخـدمات والمنتجـات المصـرفية، لـذلك يمكـن للبنـوك التجاريـة بلـوغ غايتهـا وأهـدافها مـن خـلال التركيـز علـى إسـتخدام تكنولوجيـا حديثـة عنـد تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات لتحسـين الجـودة وزيـادة السـرعة وخفـض الكلـف، تـلاه تمكـين العـاملين فسـر مـا مقـداره 21.3% مـن التبـاين فـي المتغيـر التـابع، وهـذا دليـل إلـى أن البنـوك التجاريـة الاردنيـة تسـعى إلـى مـنح العـاملين الصـلاحيات اللازمـة لإتمـام الخدمـة المصـرفية دون الرجـوع إلـى رؤسـائهم عنـد تقـديم الخدمـة المصـرفية، ثـم إعـادة تصـميم العمليـات فسـر 21% مـن التبـاين فـي المتغيـر التـابع، وهـذا دليـل علـى أن البنـوك التجاريـة الاردنيـة تقـوم بإعـادة تصـميم العمليـات بالشـكل الـذي يـؤدي إلـى الـتخلص مـن العمليـات الثانويـة التـي لا تقـدم قيمـة جوهريـة بهـدف إختصـار الكلـف والوقـت الضـائع مـع تحسـين جـودة الخدمـة المصـرفية، ثـم جـاء إعـادة تصـميم الوظـائف فسـر 9.7% مـن التبـاين فـي المتغيـر التـابع

وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية بحاجة إلى زيادة الإهتمام والتركيز على إعادة تصميم الوظائف من خلال العمل على دمج عدّة وظائف في وظيفة تتولى تنفيذ العملية المصرفية من أجل توفير الوقت والجهد على العملاء،وأخيراً تخفيض مستويات الرقابة فسّر 5.8% من معايير الأداء كمتغير تابع وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية تلتزم بمعايير البنك المركزي الاردني بضرورة رفع مستويات الرقابة والتدقيق إلا أنها تسعى إلى استخدام تكنولوجيا حديثة تساهم في ضبط العمل والصلاحيات بالصورة التي تؤدي إلى تقليل الرقابة والتدقيق.

أما المتغيرات التابعة معايير الأداء (الكلف، الجودة، السرعة) ، يظهر من نتائج الدراسة أن ترتيب أهداف البنوك التجارية الاردنية من تطبيق إعادة هندسة العمليات تحسين الجودة يليها زيادة سرعة العمليات ومن ثم تخفيض الكلف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الجودة (4.3218)وهذا يعد دليلاً على سعي البنوك التجارية إلى تقديم خدمة مصرفية تلبي حاجات العملاء ، وأن إعادة هندسة العمليات ساهم بتحسين الخدمات والمنتجات المصرفية، وجاء متغير زيادة السرعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.2852) وهذا يدل إلى أن إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى تقليص الهدر في الوقت المنقضي لانجاز الخدمة مما يساهم في زيادة سرعة تقديم الخدمة للعملاء، أما تخفيض الكلف في البنوك التجارية الاردنية بلغ المتوسط الحسابي (4.1195) وهذا دليل على أن البنوك التجارية الأردنية قادرة على الإستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلف من خلال التخلص من العمليات الزائدة التي لاتقدم قيمة جوهرية.

أما المتغيرات (العمر،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) فقد بلغت قيمة (Sig) لمتغير العمر (0.592) ومتغير المسمى الإداري (0.491) ومتغير سنوات الخبرة (0.505) وجميعها

اكبـر مـن مسـتوى الدلالـة (0.05) وهـذا يـدل علـى أن أفـراد العينـة وعلـى الـرغم مـن الإختلافـات الديموغرافيـة فـي متغيـرات (العمر،المسـمى الإداري،سـنوات الخبـرة)، فـإن المبحـوثين لا يختلفـون فـي وجهـات نظـرهم حـول أثـر تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات علـى معـايير الأداء الحاسـمة فـي البنـوك التجارية الاردنية.

وفـي ضـوء الدراسـات السـابقة التـي تناولـت هـذا الموضـوع توصـل الباحـث إلـى إثبـات فرضـيته الاولـى والمتعلقـة بوجـود أثـر لتطبيـق إعـادة هندسـة علـى معـايير الأداء (الكلـف، الجـودة، السـرعة) فـي البنوك التجارية الاردنية، وهذا يتفق مع معظم الدراسات التي أشار إليها الباحث وهي :

دراسـة (Kumar&Mishra,2014) ودراسـة (Kuhil,Abdurezak,2013) ودراسـة (Setegn&Others,2013) ودراسـة (Nisar&others,2014) والمقابلـة (ماجـد المفتـي)، أمـا دراسـة (محمـد، زينـة فتحـي،2012) فإتفقـت مـع الدراسـة والتـي أشـارت نتيجتهـا إلـى أن إعـادة هندسـة العمليات حققت هدف تخفيض التكاليف.

أمـا دراسـة (Sangau&others,2013) إتفقـت مـع الدراسـة والتـي أشـارت إلـى أن لتطبيـق إعـادة الهندسـة الأثـر الواضـح فـي تخفـيض زمـن تقـديم الخدمـة، أمـا دراسـة (مـراد، محمـد، 2012) فاتفقـت مـع الدراسـة والتـي أشـارت إلـى أن العمليـة اللوجسـتية بعـد إعـادة هندسـتها أصـبحت قـادرة علـى إستيعاب قنوات جديدة تتصف بالبساطة والجودة والتوفير في الوقت.

وأظهـرت الدراسـة أن لإسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة الأثـر الرئيسـي علـى معـايير الأداء فـي البنـوك التجاريـة وهـذا ماتوصـلت إليـه دراسـة (مجاهـد، دينـا،2011) ودراسـة (الشـوبكي،

مـــازن،2010) ودراســـة (الآغـــا، مـــرام،2006) ودراســـة (Nisar&others,2014) ونتيجـــة المقابلـــة مع (ماجد المفتي).

وأخيـراً يعتبـر أسـلوب إعـادة هندسـة العمليـات مـن الأسـاليب الإداريـة الحديثـة التـي تواكـب التطورات لتكنولوجيا والتقنية التي تشهدها بيئة الأعمال لأنها تسعى دائماً إلى التغيير.

أما النتائج المتعلقة بالفرضيات كما يلي :

1. وجـود تـأثير لتطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$)علـى معايير الأداء الحاسمة في البنوك التجارية الاردنية.
2. يوجد تأثير لإعادة تصميم الوظائف ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.
3. يوجد تأثير لإعادة تصميم العمليات ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.
4. يوجد تـأثير لتخفيض مستويات الرقابـة ذو دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى ($\alpha \leq 0.05$) علـى معـايير الأداء.
5. يوجد تـأثير لإستخدام التكنولوجيا الحديثـة ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) علـى معايير الأداء.
6. يوجد تأثير لتمكين العاملين ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على معايير الأداء.
7. لا توجد فروق ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول ما هو أثر تطبيـق إعادة هندسـة العمليات علـى معايير الأداء الحاسمة فـي البنـوك التجاريـة الاردنيـة تعزى إلـى المتغيرات (العمر, المسمى الإداري, سنوات الخبرة).

5-3 التوصيات

1. ضرورة قيام البنوك بمتابعة التطورات التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخفيض مستويات الرقابة.
2. ضرورة الإهتمام بتوعية العاملين في البنوك التجارية الاردنية بأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية تزود العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تدعم تطبيق إعادة هندسة العمليات.
3. التركيز على إعادة هندسة العمليات الجوهرية لضمان الحصول على التحسينات في الأداء.
4. العمل على إنشاء قسم متخصص يعنى في التطوير وإعادة هندسة العمليات لدى البنوك التجارية الاردنية لمواكبة التطورات والمتغيرات في البيئة.
5. الإقتداء بالنماذج الناجحة التي طبقت إعادة هندسة العمليات للاستفادة منها.
6. في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل فإن الباحث يوصي بدراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الاردنية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم.

- **سورة البقرة**، آية رقم 32.
- **سورة النمل**، آية رقم 19.

ثانياً: المراجع العربية

- الأغا، مرام إسماعيل، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- أفندي، عطية، **تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- أيكين، لويس ر، **الاختبارات و الامتحانات قياس القدرات والأداء**، ترجمة فرح السراج، شركة العبيكان للأبحاث والنشر، السعودية، 2007.
- تيشوري، عبد الرحمن، **إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الاعمال**، الحوار المتمدن، محور الادارة والاقتصاد، العدد 1474، 2006.
- حنون، نادية، **درجة إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهه نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين نابلس، 2010.
- خليل، عطاالله، **دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2008.
- الداودي، الطيب ومراد محبوب، **دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني والثلاثون، جامعة بسكرة، 2013.
- الداوي، الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.

- رفاعي، ممدوح، **إعادة هندسة العمليات**، جامعه عين شمس، الطبعة الاولى، القاهرة، 2006.
- السعدون، فهد بن حمد، **دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- شامبي، جيمس، **إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة**، ترجمة عبد الرحمن هيجان،معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
- شرف الدين، مؤمن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2012.
- الشوبكي، مازن، **العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، 2010.
- عاطف، زاهر، **الهيكل التنظيمي للمنظمة " الهندرة "**، دار الراية، الطبعة الاولى، الاردن عمان، 2011.
- العلياوي، ستار، **متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وامكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد في الاكاديمية العربية في الدنمارك، 2013.
- عمر، أيمن علي، **مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة**، منشأة المعارف، مصر الاسكندرية، 2010.
- القطب، محيي الدين، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2011.
- اللوزي، موسى، **التنمية الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن عمان، 2002.
- اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي, أساسيات ومفاهيم حديثه**، دار وائل للنشر، الاردن عمان 1999.
- مانجانيلي، ريموند ومارك كلاين، **الدليل العلمي للهندرة**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع "، القاهره، العدد 6، 1993.
- مجاهد، دينا حسن، **إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية**، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر، 2011.
- المحسن، توفيق محمد، **تقييم الأداء، مداخل جديدة..لعالم جديد**، دار النهضة العربية، 1997.
- محسن، عبد الكريم وصباح النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات**، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2012.

- مراد، محمد الطاهر، **أثر اعادة الهندسة في الإرتقاء بفاعلية العمليات بظل المتغييرات الإستراتيجية،** رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2012.
- محمد، زينة فتحي، **دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني،** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012.
- محمود، دجلة مهدي، **أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية**، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007.
- مسعي، محي محمد، **ظاهره العولمة الأوهام والحقائق،** مطبعة ومكتبة الشعاع، الطبعة الاولى، مصر، 1999.
- النجار، فريد، **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات،** دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهره، 2005 .
- هامر، مايكل وجيمس شامبي، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات(الهندرة)،** ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع "، القاهره، 1995.
- هامر، مايكل وجيمس شامبي، **الهندسة الإدارية ، بيان عن ثورة في عالم الأعمال،** خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع "، العدد 20، القاهره، 1993.
- اليوسف، منصور، **إعادة هندسة العمليات الإدارية: التغيير الجذري،** مجلة المعرفة، العدد 197، 2011.
- اليونس، صباح، **إستخدام تقانة الذكاء الإصطناعي في إعادة هندسة العمليات،** كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، العدد 39، 2012.

ثالثاً: المراجع الانجليزية

- Ansari, Bell, and Klammer, **Business Process Reengineering,** 2edition, 2009.

- Cater & Sinclair I, **Students Guide to Information Technology,** British, Library Cataloguing in Publication Data, 1997.
- Certo, S and Peter, P, **The Strategic Management Process,** 3edtion, Irwin Pub ,Inc , 1995 .
- Davenport, Thomas H and Short, James,**The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign**, Sloan Management Review 1990.
- Davenport,Thomas H, **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology,** Ernst & Young, 1993.
- Evans, J, R,**Production & Operation Management,** 6edition, West Publishing Company, 1997.
- Hammer, Michael, **Reengineering Work Don't Abliterate,** Harvard Business Review, 1990.
- Higgins,James**, The Management Challenge**" Macmillan publishing company ,USA 1991.
- Horongren, Charles T& Foster,G, and Dater, M, Srikant, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis,** Prentice Hall, USA, 2000.
- Jayaraman, Natarajan, and Rangaramanujan, **Business Process Reengineering**, Tata McGraw hill, New Delhi, 1994.
- Jones,Gareth, **Organizational Theory Design, and Change,** Pearson Education, 7 edition, 2013.
- Kuhil, Abdurezak, **Business Process Reengineering and Organizational Performance : A Case of Ethiopian Public Banking Sector,**Doctor of Business Leadership, University of South Africa, South Africa, 2013.

- Kumar, Sanjeev and K Mishra, **Business Process Reengineering (BPR): An Empirical Study on State Bank of India,** International Journal of Engineering and Management Resarch, Volume 4, Issue 2, 2014.
- Krajewzki, J and Ritzman, I, **Operation Management Strategy and Analysis,** 4ed, Addison Wesley co, Inc,USA,1996.
- Mohapatra, Sanjay, **Business Process Reengineering,** Springer Science & Business Media, 2012 .
- Nisar, Ahmad,and Ahmad, **Exploring Factors that Contribute to Success of Business Process Reengineering and Impact of Business Process Reengineering on Organizational Performance,** Asian Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 2, Issue 6, 2014.
- Oden, Howard, **Transforming The Organization: A Social Technical Approach,** Quorum Books, London, 1999.
- Robson, Mike and Ulah, Philip, **A Practical Guide to Business Process Reengineering,** Gowe Publishing Limited, 1996.
- Stamatis,Dean H, **Six Sigma and Beyond : Foundation of Excellent Performance,** Lucie Press, USA, 2002**.**
- Setegn,Ensermu, and Moorthy, **Assessing The Effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Case Study of Bureau of Finance and Economic Development,** Resarcher World, Journal of Arts & Commerce, Volume 4, Issue 1, 2013.
- Sangau, Ndunguru and Kimeme,**Business Process Reengineering:The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in**

Tanzania, Independent Journal of Management & Production, Volume 4, Issue 1, 2013.

- Tracy,Willian R, **The Human Resources Glossary : The Complete Desk Reference for HR Executives Managers and Practitioners,** CRC Press LLC, USA, 2003.
- Wheelen, Thomas L and Hunger, David J, **Strategic Management and Business Policy,** Prentice Hall, 13edtion, 2012.

الملاحق

- إستبانة الرسالة.
- محكمين الإستبانة.
- مخرجات المقابلة.

ملحق رقم (1)

إستبانة رسالة ماجستير

السادة مدراء و رؤساء أقسام البنك المحترمين .

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد ،،،

يقـوم الباحـث بإعـداد دراسـة حـول أثـر إعـادة هندسـة العمليـات علـى معـايير الأداء الحاسـمة (الكلـف ، الجـودة ، السـرعة)، وحيـث إنكـم مـن أهـل الخبـره والاختصـاص فـي مجـال العمـل المصـرفي وتعملـون لـدى البنـك , لـذا يرجـى التكـرم بالإجابـة عـن الأسـئلة فـي هـذه الاسـتبيانة، علمـاً بأن الإجابة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتعـرف **إعـادة هندسـة العمليـات** بأنهـا إعـادة التفكيـر المبـدئي و**الأساسـي** وإعـادة تصـميم **العمليـات** الإداريـة بصـفة **جذريـة**، بهـدف تحقيـق تحسـينات **جوهريـة فائقـة** - وليسـت هامشـية تدريجيـة – في معايير الأداء الحاسمة، مثل: **التكلفة والجودة والخدمة والسرعة** .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: فادي خليل الجبور

(E-mail:fadijbour@yahoo.com)(mobile:0796674175)

اولاً : معلومات تعريفية

النوع الاجتماعي :

ذكر ( ) أنثى ( )

العمر :

20-30 سنة ( ) 31-35 سنة ( )

36-40 سنة ( ) 41-45 سنة ( )

46-50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر ( )

المؤهل العلمي :

دبلوم ( ) بكالوريوس ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( )

المسمى الاداري :

رئيس قسم ( ) نائب مدير ( )

مدير ( ) مدير عام ( )

سنوات الخبرة :

1-3 سنة ( ) 4-7 سنة ( )

8-11 سنة ( ) 12 سنة فأكثر ( )

ثانياً : إعادة هندسة العمليات

1 . إعادة تصميم الوظائف:

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية					
2	تسعى إدارة البنك للموائمة بين المركزية واللامركزية					
3	تسعى الإدارة لتحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسئولة أمام الادارة العليا					

2 . إعادة تصميم العمليات:

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
4	تسعى الإدارة لدمج عدّة عمليات في عملية واحدة					
5	تسعى الإدارة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدى بشكل متوازن وليس متتابع.					
6	تستخدم الادارة فرق العمل لتتولى تنفيذ عملية متكاملة					

3 . تخفيض مستويات الرقابة :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
7	تسعى الإدارة لتخفيض مستويات الرقابة والمرجعية					
8	تسعى الإدارة لتقليل عمليات التدقيق الداخلي					
9	تسعى الإدارة إلى استخدام تقنيات حديثة في مجال الرقابة لتوفير السرعة في الأداء					

4 . إستخدام التكنولوجيا الحديثة :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10	قلل البنك مراحل تنفيذ عملياته المصرفية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات					
11	يستخدم البنك نظم تكنولوجيا المعلومات لتحقق عمليات مصرفية متعددة في عملية واحدة					
12	تساهم التكنولوجيا في التقليل من العمليات الرقابية					
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات في نجاح إعادة تصميم العمليات المصرفية					

5 . تمكين العاملين :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
14	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد					
15	يمنح البنك العاملين لديه الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء اعمالهم بصورة أفضل					
16	يساهم الموظفون في إعادة تصميم العمليات المصرفية					

ثالثاً : معايير الأداء

1 . الكلف :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
17	تسعى الإدارة الى أن تكون الخدمة المقدمة للعملاء ذات تكلفة منخفضة					
18	يؤدي إعادة تصميم العملية من وقت إصدارها الى تلبية طلب العميل إلى تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة					
19	يساهم إعادة هندسة العمليات في تخفيض كلفة راس المال البشري					

2 . الجودة :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
20	تؤدي إعادة تصميم العمليات إلى زيادة قدرة البنك على إرضاء العملاء					
21	تساهم إعادة هندسة العمليات المصرفية في إنخفاض الشكاوي المقدمة من العملاء					
22	تساهم إعادة تصميم العمليات المصرفية في تقديم معاملات مصرفية دقيقة وخالية من الأخطاء					

3 . السرعة :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
23	يساهم تمكين العاملين في تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات المصرفية					
24	تساهم إعادة تصميم العمليات في تقليص الوقت المنقضي بين تسلم طلب العميل وتلبيته					
25	تسعى الإدارة إلى تحقيق السرعة في الإستجابة لطلبات العملاء					

ملحق رقم (2)

السادة محكمين الاستبانة.

الوظيفة	الرتبة العلمية	الإسم
كلية عمان الجامعية/جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د. باسم اللوزي
كلية عمان الجامعية/جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مساعد	د.مازن قطيشات
جامعة العلوم الاسلامية	أستاذ مساعد	د. أيوب الصوالحة
جامعة العلوم الاسلامية	أستاذ مساعد	د. مؤيد الفواعير
جامعة الزيتونة الاردنية	أستاذ مساعد	د. جاسر النسور

ملحق رقم (3)

مخرجات المقابلة :

مقابلـة مـع ماجـد المفتـي، مـدير مركـز تحليـل وتطـوير العمليـات المصـرفية، دائـرة تطـوير وهندسـة العمليـات فـي بنـك الاسـكان للتجـارة والتمويـل، يـوم الثلاثـاء الموافـق 2014/8/26 وكانـت نتائج المقابلة كالآتي :

1. إن تطبيـق إعـادة هندسـة العمليـات المصـرفية سـاهم فـي تحسـين كفـاءة وجـودة العمليـات المصرفية.
2. لتكنولوجيا المعلومات الدور الرئيسي في تطبيق إعادة هندسة العمليات.
3. سـهلت تكنولوجيـا المعلومـات لـدى البنـك مـنح الصـلاحيات اللازمـة للعـاملين لتمكيـنهم مـن أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.
4. سـاهمت تكنولوجيـا المعلومـات فـي تحسـين كفـاءة الرقابـة لديـه مـن خـلال تقليـل الوقـت المسـتغرق في إنجازها.
5. إن أهـم اهـداف البنـك مـن إعـادة الهندسـة هـو تحسـين جـودة الخدمـة المقدمـة للعميـل ومـن ثـم تخفيض الكلف.
6. إن أهم عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية هو إلتزام ودعم الإدارة العليا.
7. واجه برنامج إعادة الهندسة عدّة معوقات كان من أهمها مقاومة العاملين للتغيير.
8. نـتج عـن إعـادة هندسـة العمليـات نقـل مـوظفين مـن أمـاكن عملهـم الـى أمـاكن اخـرى داخـل البنـك مما ساهم بتحسن أدائهم وتحفيزهم وإظهار بعض المهارات التي لديهم.

9. طبق البنك برنامج إعادة هندسة العمليات منذ عام 2000 من خلال انشاء لجان من إدارات مختلفة تتولى دراسة ومراجعه عملية بهدف إعادة هندستها، أما في عام 2009 قد تم إنشاء قسم تطوير وهندسة العمليات لإدراك إدارة البنك أهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات لما يحققه من تحسينات فائقة في الأداء.



Abstract

The Impact of Reengineering Application Process on Critical Performance Criteria

"An Applied Study Within Jordanian Commercial Banks"

By

Fadi Khalil AL-Jbour

Supervisor

Dr. Mashhor Hathlol AL-Maharmeh

Assistant Professor

The study aimed to reveal the impact of implementation business process reengineering on critical performance criteria within Jordanian commercial banks.

The study population includes all (13) Jordanian commercial banks, the study sample includes employee (173) working in commercial banks at different managerial levels, In order to achieve the objectives of study, the researcher designed a questionnaire consisting of (25) paragraphs to gather the primary information from study sample.

The study used many statistical methods to achieve the study objective, such as simple, multi regression, (T) test, and Two Way Anova, After executing the analysis to study hypotheses, a number of results were reached:

There is a significant statistical impact to business process reengineering (redesign jobs, redesign process, decrease control levels, use new technology, employee empowerment) on critical performance criteria (cost, quality, delivering speed) within Jordanian commercial banks.

The findings also show statistically no significant differences between study responses related to age, job title, and number of experience years.

The study recommended to increase the awareness of companies working in the Jordanian commercial banks, the application of business process reengineering by holding training courses and programs organization provide workers with information, skills and knowledge required to support their application to business process reengineering.